

Johdon ohjausjärjestelmät strategian muuttamisen tukena -Case Nokia

Laskentatoimi
Maisterin tutkinnon tutkielma
Jussi Lavonsalo
2012



Aalto University
School of Economics

Johdon ohjausjärjestelmät strategian muuttamisen tukena

– Case Nokia

Pro Gradu -tutkielma

Jussi Lavonsalo

Kevät 2012

Laskentatoimen laitos

Hyväksytty laskentatoimen laitoksella ___ / ___ 20___ arvosanalla _____

Tutkimuksen tavoitteet

Johdon laskentatoimen ja organisaation strategian välistä yhteyttä voidaan lähestyä monista eri näkökulmista, kuten strategiset investointipäätökset, strategiset suorituskykymittarit, erilaiset arvoperusteiset organisaation ohjauskeinot, sekä johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuudet. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten organisaation strategian muutosta voidaan tukea johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden eri komponenteilla.

Tutkimusmenetelmä

Tutkimusta varten kerättiin talousalan julkaisuista, sekä kohdeyrityksen lehdistö- ja pörssitiedotteista vuosilta 2007 – 2011 organisaation strategiin toimiin, sekä johdon ohjausjärjestelmiin liittyvää materiaalia. Myös yhtiön vuosikertomuksia tarkastelun ajankohtana olleelta ajanjaksolta käytettiin strategisten toimien selvittämisessä. Julkisen materiaalin perusteella havaittuja organisaation strategisia ja johdon ohjausjärjestelmiin liittyviä toimia analysoitiin aiemman akateemisen tutkimuksen perusteella.

Tutkimuksessa käytettiin julkista materiaalia siitä syystä, että tutkittava ajanjakso oli kestoaltaan pitkä ja siitä syystä jälkeenpäin tehtyjen haastatteluiden retrospektiivisyys saattaisi antaa tutkittavasta ilmiöstä liian epätarkan kuvan.

Keskeiset tutkimustulokset

Kerätystä aineistosta kävi ilmi, että kohdeyritys muutti strategiaansa kahdesti tutkimuksen kohteena olleella ajanjaksolla. Näissä muutoksissa kohdeyritys käytti johdon ohjausjärjestelmiä strategian muuttamisen tukena pääosin samalla tavalla ja samassa järjestyksessä, kuin mitä akateemisessa tutkimuksessa on aikaisemmin havaittu. Edellä mainitusta huolimatta, kohdeyritys ajautui pahaan kriisiin ensimmäisen strategian muutoksen jälkeen, minkä vuoksi uusi strategian muutos oli välttämätön.

Tutkimustulokset antavat viitteitä siitä, että strategian muuttamistyyli ja johdon ohjausjärjestelmien käyttö sen tukena ovat vahvasti sidoksissa organisaation toimialan luonteeseen, eikä aikaisemman tutkimuksen perusteella havaitun onnistuneen strategian muuttamisen takeena ole välttämättä johdon ohjausjärjestelmien onnistunut hyväksikäyttäminen. Tämän tutkimuksen tulokset antavat viitteitä siitä, että painoarvoa johdon ohjausjärjestelmien ja strategian välisessä tutkimuksessa olisi annettava myös valitun uuden strategian muodostumisprosessille, sekä myös organisaation henkilövalinnoille ja ylimmän johdon kannustimien käytölle.

Avainsanat

strategian muuttaminen, johdon ohjausjärjestelmät, organisaation kriisi

Sisältö

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tavoite	2
1.2	Motivaatio tutkimukselle ja tutkimusmenetelmä	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	4
2	Strategia	5
2.1	Määritelmä	5
2.2	Kriisi strategian muutoksen aiheuttajana	6
2.3	Strategian muuttaminen	8
3	Johdon ohjausjärjestelmät	11
3.1	Määritelmä	11
3.2	Viitekehykset	12
3.2.1	Simonsin viitekehys	12
3.2.2	Malmin ja Brownin viitekehys	15
3.3	Esiteltyjen viitekehysten vertailu	18
3.4	Johdon ohjausjärjestelmät organisaation muutoksessa	19
3.4.1	Johdon ohjausjärjestelmien ja strategiien välinen tutkimus	20
3.4.2	Johdon ohjausjärjestelmien käyttö strategian muuttamisessa	21
3.4.3	Muita näkemyksiä muutoksesta	25
4	Tutkimuksen metodologia	26
4.1	Case-menetelmä	26
4.2	Tutkimusaineisto	27

4.3	Tutkimusmenetelmään liittyvät rajoitukset.....	28
4.4	Case-yritys.....	29
5	Nokian strategiset toimet vuosina 2007-2011.....	30
5.1	Ennennäkemätöntä menestystä.....	30
5.2	Ongelmia näköpiirissä	37
5.3	Ongelmat realisoituvat	43
5.4	Usko loppuu	48
5.5	Muutosten vuosi	54
6	Johdon ohjausjärjestelmät Nokian strategian muutoksissa.....	61
7	Johtopäätökset.....	74
8	Lähdeluettelo.....	78
	Kuva 1: Levers Of Control.....	13
	Kuva 2: Management control systems package.....	15
	Kuva 3: Johdon ohjausjärjestelmien käyttö strategian muuttamisessa	24
	Kuva 4: Johdon ohjausjärjestelmien käyttö Nokian strategian muutoksessa vuonna 2007	64
	Kuva 5: Nokian ylimmän johdon lyhyen aikavälin kannustimet vuosina 2006-2010.....	66
	Kuva 6: Nokian organisaatorakenteet vuosina 2007-2010	67
	Kuva 7: Nokian osakkeen hintakehitys vuosina 2007-2010.....	68
	Kuva 8: Nokian ylimmän johdon lyhyen aikavälin kannustimet vuonna 2011	70
	Kuva 7: Johdon ohjausjärjestelmien käyttö Nokian strategian muutoksessa vuonna 2011	72

1 Johdanto

Organisaatioiden on nykypäivänä oltava valmiita ympäristössä nopeasti tapahtuviin muutoksiin. Siksi organisaation toiminnan suuntaa määrittävien strategioiden jatkuva arviointi ja sopeuttaminen korostuvat. (Doz & Kosonen 2008; Kotter 1996; Diefenbach 2007)

Strategian hienosäätö ympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin voi olla pitkällisen suunnittelun ja prosessin tulos, tai nopea ympäristötekijöiden paineesta johtuva suunnanmuutos. Varsinkin nopeat suunnanmuutokset edellyttävät organisaatioissa radikaaleja toimenpiteitä, jotka usein lähtevät liikkeelle ylimmän johdon vaihtamisesta (Doz & Kosonen, 2008).

Vanhentunut tai väärä strategia on usein syynä, kun yritys ajautuu taloudellisista tai kilpailullisista seikoista johtuvaan kriisiin ja strategian muutos on yleensä yrityksen ainoa vaihtoehto selviytymiseen. Zookin (2008) mukaan strategian vanhentuminen voi johtua kolmesta syystä: organisaatio tavoittelee menestystä väärillä tuotteilla, organisaatiolla on liian jähmettynyt kulu- ja organisaatiorakenne verrattuna uusiin kilpailijoihin, tai organisaation liiallinen luottaminen ennestään toimineeseen kasvusuunnitelmaan. Samaa painottaa Kotter (2008), jonka mukaan organisaatioiden suurimmat ongelmat johtuvat useimmiten liiallisesta tyytyväisyydestä vallitsevaan tilanteeseen ja vallitseviin käytäntöihin.

Erilaiset ja eriaisteiset kriisit ovat organisaatioissa yhä yleisempiä. Yleisesti ajatus kriisistä aiheuttaa ihmisissä tuntemuksia suuren mittaluokan uhkasta ja tuhosta, pitäen sisällään muun muassa luonnonkatastrofit, poliittiset kriisit ja terrorismin. Samat uhat koskettavat luonnollisesti myös yritysmaailmaa, mutta yritysten näkökulmasta kriisit aiheutuvat useimmiten taloudellisista ja kilpailullisista seikoista. Välillisesti myös nämä aiheuttavat pahimmillaan inhimillisiä tragedioita esimerkiksi oikeustaisteluiden tai irtisanomisien myötä. (Barton 2008; Seeger et al. 2003; Pearson & Clair 1998)

Monesti kriisit tapahtuvat yllättäen, mutta yrityksiä koskevat taloudelliset kriisit kehittyvät useimmiten asteittain ja niiden tunnusmerkit ovat havaittavissa hyvinkin aikaisessa vaiheessa. (Kotter 1996). Varoitusmerkeistä huolimatta, tunnusomaista yritysten kriiseille kuitenkin on että niihin joudutaan reagoimaan sen sijaan että niihin olisi osattu varautua.

Oikeat korjaavat toimet ovat kriittisessä osassa yrityksen joutuessa kriisiin. Tehokas reagointi kriisiin ei ole pelkästään yrityksen maineenhallintaa, vaan sen nähdään nopeuttavan organisaation pääsemistä takaisin normaaliin toimintamalliin. Tämän lisäksi tehokkaalla reagoinnilla kriisiin nähdään olevan suora positiivinen vaikutus organisaation tuottavuuteen, tuotteiden kysyntään sekä osakkeen arvon palautumiselle kriisiä edeltävään tilaan (Garcia 2006).

Muutos on erittäin vahva elementti yritysten nykyisissä toimintaympäristöissä muiltakin kuin strategioiden osalta, joten organisaatioiden on kyettävä muuttamaan rutiinejaan ja oppimaan uutta myös johdon ohjausjärjestelmien osalta. Ne ovatkin tärkeässä roolissa organisaation muuttuessa uuden strategiansa myötä (Chenhall & Euske 2007). Ohjausjärjestelmien avulla johto pyrkii varmistamaan että uuden suunnan mukainen toiminta organisaatiossa toteutuu. Tämä johtaa siihen että ohjausjärjestelmien on muututtava organisaation muuttumisen yhteydessä, koska ne ovat aina sidoksissa organisaation muutokseen (Simons 1994).

Organisaation strategian ja johdon ohjausjärjestelmien välistä yhteyttä on tutkittu laajasti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana keskittyen vahvasti siihen, mitkä ohjauskeinot sopivat parhaiten organisaatiossa valitun strategian toteuttamiseen (Tucker et al. 2009). Ohjausjärjestelmien käsite on muuttunut samana ajanjaksona taloudellisista luvuista koostuvista raporteista monitasoisiksi, interaktiivisiksi ja myös kvalitatiivisia seikkoja sisältäviksi ohjausjärjestelmiksi (Tucker et al. 2009). On siis tärkeätä pyrkiä ymmärtämään miten organisaation strategiaa tuetaan ohjausjärjestelmillä, mutta myös miten organisaatioiden liiketoimintastrategiat vaikuttavat johdon ohjausjärjestelmien käyttöön ja soveltamiseen. (Innes ja Mitchell 1990; Atkinson et al. 1997)

1.1 Tutkimuksen tavoite

Samalla kun strategian ja johdon ohjausjärjestelmien välistä yhteyttä on tutkittu erittäin laajasti, on empiirinen tutkimus siitä miten strategian muutosta tuetaan johdon ohjausjärjestelmien avulla jäänyt vähemmälle (Tucker et al. 2009). Tämä tutkimus pyrkii täydentämään aihealueen keskustelua juuri siltä osin. Tämän tutkimuksen tavoite voidaankin

kiteyttää seuraavaan tutkimuskysymykseen: miten johdon ohjausjärjestelmillä voidaan tukea strategian muutosta.

1.2 *Motivaatio tutkimukselle ja tutkimusmenetelmä*

Tutkimuksen tekee erittäin mielenkiintoiseksi se, että caseyritys kävi läpi kaksi suurta strategian muutosta lyhyen aikavälin sisällä, ajautuen niiden välissä syvään kriisiin. Tapahtumasarjaa voidaan pitää harvinaisena, joten sen tutkiminen casemenetelmällä on erittäin mielenkiintoista (Siggelkow 2007). Edellä mainitun lisäksi caseyritys on merkittävä globaali tekijä toimialallaan ja se on pitkään ollut maailman arvostetuimpien brandien joukossa. Sitä on myös pidetty usein edelläkävijän maineessa innovatiivisuutensa ja strategisen toimintansa johdosta (Doz & Kosonen 2008).

Tämä tutkimus on osa laajempaa Aalto-yliopiston laskentatoimen laitoksella toteutettavaa projektia, jossa tutkitaan kohdeyrityksen ohjausjärjestelmiä. Tämän pro-gradu –tutkielman tarkoituksena on omalta osaltaan edesauttaa ymmärrystä kohdeyrityksen strategisista valinnoista ja johdon ohjausjärjestelmien käytöstä tarkasteltavalla ajanjaksolla.

Tutkimus on julkiseen aineistoon perustuva analyysi, jossa perehdytään kansainvälisen suuryrityksen tapaan tukea strategiansa muuttamista johdon ohjausjärjestelmillä. Empiirinen aineisto koostuu talousalan julkaisuista, pörssi- ja lehdistötiedotteista, sekä caseyrityksen vuosikertomuksista.

Talousalan julkaisuista tutkimukseen on valittu seuraavat koti- ja ulkomaiset lehdet: Businessweek, Financial Times, Helsingin Sanomat, Kauppalehti, Talouselämä ja Taloussanomat.

Tarkasteltavaksi ajanjaksoksi tutkimuksessa on valittu vuodet 2007 – 2011, koska kyseisellä ajanjaksolla case-yritys muutti strategiaansa kahdesti ja ajautui näiden muutoksien välissä historiansa siihen asti pahimpaan kriisiin.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu seitsemästä luvusta sekä lähdeluettelosta. Johdantoa seuraavat kaksi kappaletta esittelevät strategiaan ja johdon ohjausjärjestelmiin liittyvää aikaisempaa tutkimusta. Neljännessä luvussa kuvataan tutkimuksessa käytettävä menetelmä, joka sisältää lyhyen kuvauksen case-yrityksestä. Viidennessä luvussa käydään kerronnallisesti läpi caseyrityksen strategisiin ratkaisuihin liittyvät toimet tarkasteltavana olevalla ajanjaksolla, jotka kuudennessa kappaleessa linkitetään johdon ohjausjärjestelmien näkökulmaan. Tutkimuksen lopuksi esitetään yhteenveto löydöksistä sekä johtopäätökset.

2 Strategia

2.1 Määritelmä

Strategiaa voidaan määritellä monella eri tavalla. Muun muassa Thomson ja Baden-Fuller (2010) erittelevät strategian laajuudeltaan kahdelle tasolle. Laajemmalla tasolla on koko organisaation strategia (corporate strategy), joka käsittää pidemmälle ulottuvat suunnitelmat koko organisaation tulevaisuudesta ja esimerkiksi kokonaisten liiketoiminta-alueiden sisältyvyyden organisaation entiteettiin. Kapeammalla tasolla on puolestaan liiketoimintastrategiat (business strategies), joissa organisaation kapeammilla tasoilla suunnitellaan ja luodaan liiketoimintayksiköiden menestystekijöitä suhteessa kilpailijoihin. Porter (1980) määrittelee nämä liiketoimintastrategiat vielä tarkemmin kilpailun näkökulmasta. Hänen mukaansa strategiana pidetään organisaation defensiivisiä ja offensiivisiä toimia, joilla luodaan puolustettavissa oleva asema toimialalla ja joilla pärjätään viittä kilpailullista voimaa vastaan. Hänen mukaansa nämä viisi voimaa ovat (i) toimialan sisäinen kilpailu, (ii) uusien toimijoiden tulo markkinoille, (iii) asiakkaiden neuvotteluvoima, (iv) toimittajien neuvotteluvoima, (v) sekä kilpailevien tuotteiden uhka. Pärjätäkseen näitä voimia vastaan, Porter (1980) määrittelee kolme yleistä strategiaa organisaatioille: kustannusjohtajuus, differentiaatio ja fokusointi.

Mintzbergin (1997) määritelmä strategialle ei puolestaan ole sidoksissa organisaation eri tasoihin. Hänen mukaansa strategia on suunnitelma (plan), operationaalinen toimi (ploy), toimintamalli (pattern), organisaation asema markkinoilla (position) ja organisaatiokulttuurinen perspektiivi (perspective). Hänen mukaansa mikään näistä ei ole erillään riittävä kuvaamaan strategiaa, vaan esimerkiksi strategia on usein suunniteltua toimintaa mutta se sisältää aina myös muita esiteltyjä elementtejä.

Whittington (2001) lähestyy puolestaan määrittelyä neljästä näkökulmasta: klassinen koulukunta (Classic), evolutionaarinen (Evolutionary), prosessuaalinen (Processual) ja systeeminen (Systemic). Nämä eroavat toisistaan sen suhteen minkälaista tukea ne johdolle pyrkivät antamaan. Edellä mainituista näkökulmista katsottuna organisaation rakenne joko määrittää strategiaa tai se määrittyy strategian mukaan. Yhteneväistä näille näkökulmille on kuitenkin se, että organisaation rakenteellinen muutos on hidasta, vaikka organisaatio olisikin

luonut itselleen uuden strategian ja siksi strategian muutoksen pitääkin alkaa organisaation rakenteen muutoksesta. Evolutionaarinen koulukunta eroaa kuitenkin kolmesta muusta selkeästi liittyen strategian muutokseen. Sen mukaan nyky-yhteiskunta on niin kilpailullinen, ettei organisaatioilla ole aikaa hitaisiin muutosprosesseihin.

Tämän tutkimuksen näkökulmasta keskeisimpänä määritelmänä pidetään Thomsonin ja Baden-Fullerin (2010) jaottelua koko organisaation strategiaan ja liiketoimintastrategioihin. Empiirisen aineiston kautta pyritään selvittämään caseyrityksen toimia liittyen juuri heidän jaottelun mukaisiin strategisiin ratkaisuihin.

2.2 *Kriisi strategian muutoksen aiheuttajana*

Organisaation kriisi on normaalista toiminnasta poikkeava tapahtuma, joka on haitallinen ja vahingollinen organisaation voimassa oleville käytännöille ja operatiiviselle toiminnalle (Snyder et al. 2006). Kriisit aiheuttavat organisaatioille toiminnan peruseriaatteiden ja uskomusten kyseenalaistamisen ja siten uhan koko toiminnan vakaudelle (Seeger et. al. 2003). Taloudellisten kriisien seurauksena organisaatiot joutuvat väistämättä tarkastelemaan itseään liittyen lyhytnäköisyyteen, ahneuteen ja vallalla olevan teknologian luottamiseen (Seeger et. al. 2005).

Kuten edellä esitetyistä määritelmistä huomataan, akateemisessa kirjallisuudessa määritelmä organisaation kriiseistä on hyvin laaja-alaista pitäen sisällään muun muassa luonnonkatastrofit, terrori-iskut, tehtaiden räjähdykset ja tarvittaessa jopa avainhenkilöiden menetykset (Pearson & Clair 1998). Kun kyseessä on organisaation tuotteiden kysynnän alentuminen, markkinaosuuden pienentyminen tai taloudelliset tappiot, niin akateemisessa kirjallisuudessa käytetään termiä organisaation toiminnan heikkeneminen (organizational decline). Kriisien laajemmasta näkökulmasta poiketen, organisaation toiminnan heikkenemiseksi luetaan siis yleensä ne seikat jotka ovat selkeästi kvantitatiivisesti yhdistettävissä organisaation toimintakelpoisuuden alenemiseen (Mone et al. 1998, Pajunen 2004). Vaikka organisaation heikkenemiseen voi olla muitakin syitä kuin edellä mainitut, niin lopputulokset ovat yleensä samoja: organisaatiot ovat olennaisesti joutuneet muutostilaan ja kokevat todennäköisesti lyhytaikaisia tappioita sekä myös mahdollisesti pitkäaikaisia seurauksia, pahimmillaan esimerkiksi konkurssin (Mone et al. 1998). Edellä mainituista johtuen, kvantitatiivisesti mitattavissa olevat organisaation muutostilat luetaan tässä

tutkimuksessa organisaation kriiseihin, koska jälkiseuraamukset molemmista ovat hyvin yhteneväisiä.

Usein organisaatiot ajautuvat kriisiin omien toimiensa seurauksena. Weitzelin ja Jonssonin (1989) mukaan organisaation toiminnan heikkeneminen on nelivaiheinen prosessi, joka alkaa kun organisaatio epäonnistuu ennakoimaan, tunnistamaan tai käynnistämään toimia välttääkseen minkä tahansa organisaation pitkäaikaisen suorituskyvyn kannalta olennaisen suoritusmittarin heikentymistä. Tutkijoiden mukaan organisaation toiminnan heikkeneminen etenee seuraavaksi organisaation kyvyttömyyteen tehdä oikeita ratkaisuja sen estämiseksi, jolloin toiminnan heikkeneminen saa näkyvämmän muodon. Kolmannessa vaiheessa organisaatiot tulkitsevat myöhässä ja väärin merkkejä heikentymisestä ja tekevät siksi väärä päätöksiä tilanteen korjaamiseksi. Neljättä vaihetta tutkijat nimittävät kriisiksi, jolloin ainoana vaihtoehtona on suuri organisaatiomuutos ja strateginen täyskäännös.

Sekä ulkoisista, että sisäisistä syistä johtuvien kriisien aiheuttamien täyskäännösten tutkimus on akateemisessa kirjallisuudessa keskittynyt pääosin kulujen karsimiseen ja tehokkuuden parantamiseen liittyviin seikkoihin. Näissä tutkimuksissa täyskäännöksen mittarina on yleisesti ollut oman pääoman tuottoasteen muutos, samalla kun strategisen muutoksen merkitystä organisaation täyskäännöksessä on puolestaan tutkittu erittäin vähän. (Wild 2010) Omassa tutkimuksessaan Wild (2010) löysi viitteitä siitä, että oman pääoman tuottoasteen muutoksella mitattuna organisaatioiden täyskäännökset ovat erittäin harvinaisia, mutta kaikissa tapauksissa joissa täyskäännöksen voidaan sanoa tapahtuneen, on strategisella muutoksella ollut merkittävä rooli. Tätä tukevat myös Seeger et. al. (2005), joiden mukaan organisaatioiden kriisit saattavat aiheuttaa odottamattomia, mutta positiivisia yhteistyö- ja kommunikointisuhteita organisaation sisällä johtuen uuden strategian mukaisesta toiminnasta. Tämän seurauksena organisaatiossa pystytään helpommin luopumaan vanhentuneista toimintamalleista, teknologioista sekä tuotteista ja löytämään uusia suuntia organisaation uudistumiselle ja kasvulle.

Organisaation on siis muutettava toimintatapojaan, kun toimintaedellytykset ovat kriisin myötä muuttuneet tai vanhentuneet. Organisaation muutos on oma, laaja-alainen tutkimussuuntansa sisältäen tutkimusta organisaatorakenteen, organisaatiokulttuurin ja strategian muutoksesta. Muutostoimenpiteet edellyttävät kuitenkin aina uutta suuntaa toiminnalle, toisin sanoen uutta strategiaa (Goodstein & Burke 1994).

2.3 Strategian muuttaminen

Strategian muuttamisen tarpeelle on lukuisia syitä, kuten teknologinen kehitys, kansainvälistyminen, markkinoiden kehittyminen, poliittisten olosuhteiden muutos, tai edellä esitelty organisaation ulkopuolisista tai sisäisistä syistä aiheutuva kriisi.

Vandermerve ja Vandermerven (1991) mukaan strategian muutos on nelivaiheinen prosessi, jonka toteutusnopeus määrittyy organisaation sen hetkisestä tilanteesta. Ensimmäisessä vaiheessa analysoidaan organisaation ulkoinen ja sisäinen ympäristö, jossa pyritään todentamaan organisaatioon liittyvät mahdollisuudet ja uhat. Toisessa vaiheessa luodaan organisaatiolle visio tulevaisuudesta, joka luonnollisesti kumpuaa ensimmäisen vaiheen mahdollisuuksista tai uhkatekijöistä. Kolmannessa vaiheessa kehitetään ja käynnistetään organisaatiolle strategia johdattamaan organisaatio edellisessä vaiheessa luotuun visioon. Neljännessä vaiheessa käynnistettyä uutta strategiaa valvotaan ja hienosäädetään. Tarkoituksena on ohjata henkilöstöä toimimaan uuden strategian mukaan ja samalla kannustaa heitä myös jatkuvaan oppimiseen.

Kotter (1996) erittelee strategian muutosprosessin vielä tarkemmin. Hänen mukaansa strategian muutosprosessi koostuu kahdeksasta vaiheesta, joista ensimmäisenä on muutoksen tarpeen osoittaminen. Tämä tapahtuu Kotterin mukaan markkinoita ja kilpailullisia tekijöitä analysoimalla, sekä tutkimalla mahdollisia toimintaa uhkaavia kriisejä. Kun tarve muutokselle on todennettu, on organisaation luotava muutosta ohjaava tiimi. Siihen kuuluvilla henkilöillä on Kotterin mukaan oltava riittävästi vaikutusvaltaa organisaatiossa, jotta muutos voidaan toteuttaa. Kolmannessa vaiheessa organisaatiossa on luotava uusi visio ja strategia. Neljännessä vaiheessa uutta visiota ja strategiaa on kommunikoitava organisaatiossa niin aktiivisesti kuin mahdollista. Viidennessä vaiheessa muutosta ohjaavan tiimin rooli korostuu, kun organisaatiossa pyritään poistamaan esteitä muutokselle ja aktiivisesti valtauttamaan henkilöstöä uuden vision mukaiselle ajattelulle. Kuudennessa vaiheessa organisaation tulee luoda uuden strategian mukaisia nopeita ja näkyviä tuloksia, jotta usko muutokseen ja sen oikeellisuuteen vahvistuu organisaatiossa. Sen sijaan että näihin lyhytaikaisiin voittoihin tyydyttäisiin, seitsemännessä vaiheessa uuden vision mukaista toimintaa tulee entisestään vahvistaa organisaatiossa. Uuden vision mukaisesti toimivia henkilöitä tulisi esimerkiksi palkita ja ylentää organisaatiossa. Viimeisessä vaiheessa organisaation uusi visio ja strategia

pyritään juurruttamaan sisälle koko organisaation rakenteisiin ja kulttuuriin. Tämä tapahtuu osoittamalla selkeitä yhteyksiä uuden strategian ja organisaation menestyksen välillä.

Strategian muuttaminen ei välttämättä kuitenkaan aina ole tietoinen ja suunnitelmallinen valinta, vaan se saattaa olla organisaatiolle yksinkertaisesti pakollinen toimenpide ympäristötekijöissä tapahtuvien muutoksien takia (Diefenbach 2007). Doz ja Kososen (2008) mukaan organisaatiossa on tällöin oltava strategista ketteryyttä. Heidän mukaansa strategisella ketteryydellä on kolme ulottuvuutta:

- strateginen herkkyys:
 - *kyky havainnoida ja tulkita ympäristön muutoksia herkeämättä ja tarkasti*
- kollektiivinen sitoutuminen:
 - *johtotiimin yhtenäisyys ja kyky tehdä rohkeita, päättäväisiä ratkaisuja nopeasti ja jumiutumatta ”nollasummapolitiikkaan”*
- resurssien liikkuvuus:
 - *yrityksen kyky muokata uudelleen liiketoimintamalleja ja kohdentaa resursseja uudelleen nopeasti*

Strategian muuttaminen vaatii yleensä kuitenkin koko organisaatiota koskevia muutostoimia, joten usein kyseessä on hyvin laaja-alainen prosessi niin vertikaalisesti kuin horisontaalisestikin. Kun Doz ja Kosonen (2008) peräänkuuluttavat jatkuvaa ympäristön tarkkailua ja sen perusteella tehtävää strategian hienosäätöä, on Brunsson (1997) kriittisempi strategisen muutoksen käsittelyssä. Hänen mukaansa organisaatioiden muutokset seuraavat usein vallalla olevia saman toimialan trendejä ja muutokset varsinkin hajautetussa organisaatiossa usein toteutuvat keskusjohdon toivomalla tavalla. Brunsson (1997) toteaaakin että hajautetussa organisaatiossa toivottu muutos saattaa aiheuttaa jatkuvan kierteen keskusjohdon ja muiden osa-alueiden muutosvaiheessa ja –valmiudessa. Tästä syystä hänen mukaansa organisaatiot eivät voi uudistaa strategiaansa kovinkaan nopeassa syklissä.

Mikä tahansa onkaan katalysaattori strategian muuttamiselle, sen käyttöönottoon liittyy useimmiten myös ongelmia. Kotterin (1996) mukaan yleisimmin ongelmat kumpuavat siitä, että organisaatioissa on liiallinen tyytyväisyys omaan tekemiseen ja osaamiseen, joten muutoksen tarpeellisuutta ei suostuta edes myöntämään. Toinen merkittävä ongelma siinä,

että uuden vision ja strategian kehittelyyn on käytetty valtavasti resursseja, mutta niiden kommunikointi ja implementointi organisaatioon jää toissijaiseksi. Pryor et. al (2007) toteavatkin että usein akateemisessa tutkimuksessa, sekä myös käytännössä, strategian implementointi on erillinen entiteetti suunnittelusta ja organisaation johto aliarvioi sen kommunikointiin tarvittavia resursseja. Implementoinnin epäonnistumisen johdosta organisaatio on tutkijoiden mukaan suunnittelua edeltävää tilaa huonommassa taloudellisessa tilanteessa koska suunnitteluun on yleensä käytetty huomattava määrä resursseja.

Toiminnan kontrollointi on elintärkeässä asemassa muutettaessa strategiaa. Uuden strategian myötä organisaation henkilöstöllä on harvoin yhteneväinen konsensus uusista tavoitteista, joten ohjaavat kontrollikeinot varmistavat oikean suuntaisen toiminnan organisaatiossa samalla kun ne nostavat esiin ei-toivottuja toimintamalleja. (Thomson & Baden-Fuller 2010)

3 Johdon ohjausjärjestelmät

3.1 Määritelmä

Johdon ohjausjärjestelmät ovat yksi tutkituimmista aihealueista johdon laskentatoimen alalla (Luft & Shields 2003) ja niitä on pyritty määrittelemään lukuisin eri tavoin akateemisessa tutkimuksessa (Fisher 1998; Malmi & Brown 2008; Merchant & Otley 2007).

Klassisen määritelmän johdon ohjaukselle esitti Robert Anthony vuonna 1965. Hänen mukaansa se on prosessi jolla organisaation johto varmistaa että resurssit on hankittu ja hyväksikäytetty tehokkaasti jotta organisaation tavoitteet toteutuvat. Hänen tavoitteenaan oli sisällyttää johdon ohjauksen määritelmään laajempi informaatio sisältö kuin pelkästään kirjanpidon tuottama tieto, sekä sisällyttää määritelmään myös johdon motivaatio ja kannusteet. Anthony erotti määritelmässään johdon ohjauksen strategisesta suunnittelusta ja operatiivisesta kontrollista, koska hänen mukaansa eri organisaatiot käyttävät huomattavan erilaisia käytäntöjä operationaalisella tasolla eikä näin ollen yleistyksiä voi muodostaa (Otley, 1999). Edellä mainittu erottelu on aiheuttanut kritisointia myöhemmässä tutkimuksessa, johtuen siitä että se tarkoituksellisesti käsittelee johdon ohjausta vain yhdestä näkökulmasta eikä ota huomioon esimerkiksi tavoitteiden asettamisen haasteita (Otley 1999), eikä johdon ohjausjärjestelmien roolia strategian muodostamisessa (Simons 1990).

1970- ja 80-luvuilla organisaatioiden strategioiden tutkimuksessa (esim. Mintzberg 1973; Porter 1980) alkoi muodostua teorioita siitä, miten eri organisaatiot kilpailevat eri toimialoilla. Flamholtz (1983) puolestaan korosti behavioristista näkökulmaa ja erityisesti organisaation kulttuuria yhtenä organisaation kontrolloikeinona kvantitatiivisten kontrolloikeinojen ohessa. Edellä mainitut tutkimussuunnat vaikuttivat siihen, että johdon ohjausjärjestelmien käsite laajeni entisestään ja niiden merkitys muun muassa organisaation strategian muodostamisessa, toteuttamisen ohella, nähtiin yhä tärkeämpänä (Simons, 1990). Otley'n (1999) määritelmä johdon ohjausjärjestelmille onkin jo laaja-alaisempi. Hänen mukaansa ne ovat mitä tahansa komponentteja, jotka tuottavat johdolle hyödyllistä informaatiota koskien organisaation toimintatapojen säilyttämistä, kehittämistä ja oppimista.

Kuten käsitteen määrittelyn moninaisuus osoittaa, johdon ohjausjärjestelmät voidaan käsittää hyvinkin laajana kokonaisuutena. Laajimmillaan, sisältäen organisaation strategiaan liittyvät elementit, organisaatiokulttuuriset näkökulmat ja insentiivit, Merchant & Otley (2007) toteavatkin että melkein kaikki organisaation entiteettiin kuuluvat elementit ovat osa kokonaisvaltaista kontrollisysteemiä.

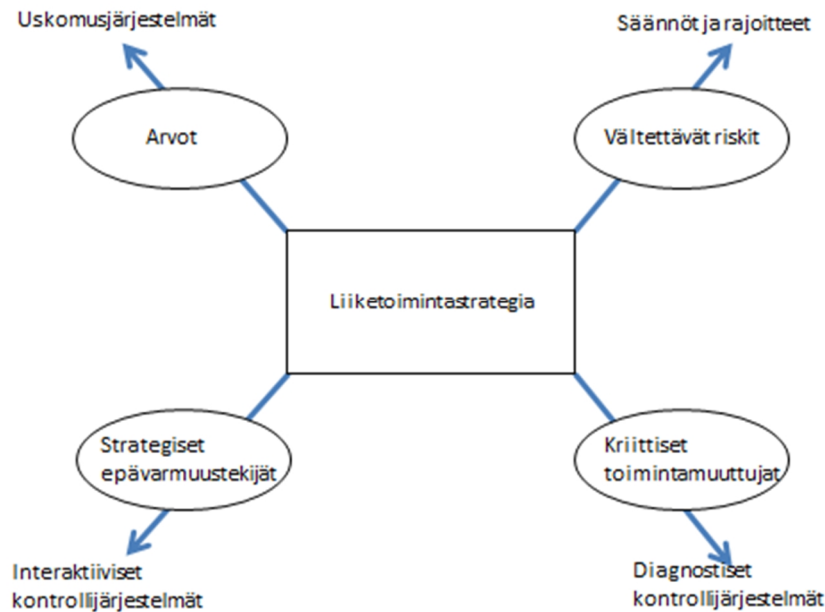
Johdon ohjausjärjestelmille ei siis ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Seuraavassa osiossa kuitenkin esitetään kaksi eri viitekehystä, joilla tätä kokonaisuutta on pyritty jäsentämään.

3.2 Viitekehykset

3.2.1 Simonsin viitekehys

Eräs merkittävimmistä viitekehyksistä aihealueella on Robert Simonsin kehittämä Levers of Control-malli, jossa hän esittää oman viitekehyksensä organisaation strategian implementointiin sekä toiminnan ohjaamiseen. Mallin keskeisenä tausta-ajatuksena ovat jännitteet, jotka aiheutuvat organisaation sisällä rakenteesta, strategiasta ja ihmisten käyttäytymisestä (Simons, 1995). Hänen mukaansa nämä jännitteet muodostuvat esimerkiksi henkilöstön opportunismin ja organisaation kannalta oleellisten asioiden välillä, sekä toivotun ja itsestään kehittyvän strategian välillä. Hänen mukaansa tämän tyyppisten jännitteiden tasapainottaminen on elinehtona halutun strategian toteutumiselle.

Simonsin määrittelee johdon ohjausjärjestelmät virallisiksi, informaatiopohjaisiksi rutiineiksi ja prosesseiksi, joita organisaation johto ylläpitää tai muuttaa vaikuttaakseen henkilöstön toimiin. Edellä mainittujen jännitteiden tasapainottamiseksi organisaatiossa Simons ehdottaa eri ohjauskeinoja luokiteltavaksi viitekehysten muodossa, painottaen erityisesti niiden yhteiskäyttöä. Ehdotetun viitekehysten mukaan organisaatio siis ohjaa toimintaansa erityyppisten kontrollikeinojen avulla. Nämä neljä erityyppistä kontrollikeinoa ovat uskomusjärjestelmät, säännöt ja rajoitteet, diagnostiset kontrollijärjestelmät, sekä interaktiiviset kontrollijärjestelmät.



Kuva 1: Levers Of Control, Simons (1995)

Uskomusjärjestelmät

Simons (1995) määrittelee uskomusjärjestelmät selkeästi kommunikoitavissa oleviksi asioiksi ja arvoiksi, joita organisaation johto käyttää virallisessa viestinnässään ohjatakseen organisaation toimintaa haluttuun suuntaan. Nämä organisaation arvot ovat yhteneväisiä organisaation strategian kanssa ja niitä kommunikoidaan esimerkiksi organisaation missiona. Näiden arvojen kommunikoinnin tarkoituksena on motivoida työntekijöitä toimimaan organisaation tavoitteiden ja suunnan mukaisesti, sekä innostaa ja johdattaa työntekijöitä uusien mahdollisuuksien etsimisessä. Uskomusjärjestelmät ovat siis niin sanottu positiivinen kontrollijärjestelmä, jonka tavoitteena on myös inspiroida henkilöstöä uusiin ajatusmalleihin.

Säännöt ja rajoitteet

Säännöt ja rajoitteet puolestaan määrittävät ne hyväksyttävyyden rajat, joissa organisaation työntekijät voivat toimia (Simons, 1995). Nämä rajat pyrkivät estämään työntekijöitä strategian toteutumisen näkökulmasta epäsuotuisilta toimilta. Näitä rajoitteita kommunikoidaan henkilöstölle esimerkiksi yleisten menettelyohjeiden muodossa, mutta säännöt ja rajoitteet kontrolloikeinona sisältävät luonnollisesti myös esimerkiksi yhteiskunnan

normit ja lait. Sääntöihin ja rajoitteisiin kuuluu olennaisesti niin sanottu kielteinen insentiivi: niiden rikkomisesta seuraa yleensä myös jonkinlainen rangaistus. Toisin kuin uskomusjärjestelmät, säännöt ja rajoitteet toimivat negatiivisena kontrollikeinona organisaatiossa, pyrkiessään rajoittamaan työntekijöiden liiallista opportunistia.

Diagnostiset kontrollijärjestelmät

Diagnostiset järjestelmät ovat organisaatiossa johdon laskentatoimen ydin. Ne ovat kvantitatiivisia järjestelmiä jotka antavat palautetta organisaation toiminnasta ja suorituskyvystä. Nämä järjestelmät auttavat seuraamaan organisaation tavoitteiden toteutumista ja niitä käytetään yleisesti ennalta määrättyjen tavoitteiden toteutumisen seuraamiseen ja niistä palkitsemiseen. Yleisimpiä diagnostisia järjestelmiä ovat budjetit, liiketoimintasuunnitelmat, projektien valvontajärjestelmät sekä yleisesti kustannuslaskentajärjestelmät. Nämä ennalta määritellyt tavoitteet on johdettu strategisista tavoitteista ja niiden toteutuminen nähdään liiketoimintastrategian näkökulmasta kriittiseksi (Simons, 1995). Samalla tavoin kuin säännöt ja määräykset, diagnostiset kontrollijärjestelmät toimivat negatiivisena kontrollikeinona pyrkiessään rajoittamaan ja ohjaamaan työntekijöiden toimintaa tiettyyn suuntaan.

Interaktiiviset kontrollijärjestelmät

Interaktiiviset kontrollijärjestelmät ovat formaaleja järjestelmiä, joita johto käyttää osallistuakseen säännöllisesti ja henkilökohtaisesti alaistensa työntekoon ja päätöksentekoon (Simons, 1995). Nämä eivät ole säänneltyjä kontrollikeinoja, vaan interaktiivisina kontrollikeinoina voidaan käyttää monenlaisia asioita, myös muita viitekehyksen kontrollikeinoja. Interaktiivisten kontrollikeinojen tarkoituksena on organisaation oppimisen ja alhaalta ylöspäin suuntautuvan jatkuvan strategian toteuttamisen ja kehittämisen mahdollistaminen. Näitä kontrollikeinoja ovat esimerkiksi uusien sisäisten ohjelmien ja aktiviteettien lanseeraaminen organisaatiossa, kehityskeskustelut ja sisäiset julkaisut. Samoin kuin uskomusjärjestelmät, interaktiiviset kontrollijärjestelmät nähdään positiivisena kontrollikeinona, joilla pyritään aktivoimaan työntekijöiden omaa aloitteellisuutta ja osallistumista koko organisaation strategian ja kulttuurin muodostamiseen.

3.2.2 Malmin ja Brownin viitekehys

Malmi ja Brown (2008) määrittelevät omassa viitekehyksessään johdon ohjausjärjestelmät tarkemmin eritellyksi kokonaisuudeksi kuin Simons edellä. Heidän viitekehyksessä johdon ohjauskeinoja jäsennetään kokonaisina järjestelminä. Viitekehyksessään tutkijat tekevät selkeän eron informaatiotietojärjestelmien ja johdon ohjausjärjestelmien välillä, rajaten puhtaasti päätöksentekoa tukevat järjestelmät viitekehyksensä ulkopuolelle. Malmin ja Brownin (2008) mukaan heidän typologiansa tavoitteena ei ole esittää täysin kattavaa ratkaisua johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuuden määrittelylle, vaan pikemminkin aktivoida ja helpottaa aiheen tutkimusta.

Malmi ja Brown (2008) erottelevat viitekehyksessään viisi eri kontrollimuotoa alla olevan kuvan mukaisesti: suunnitteluohjausjärjestelmät, kyberneettiset ohjausjärjestelmät, palkkiojärjestelmät, hallinnolliset ohjausjärjestelmät sekä kulttuuriset ohjausjärjestelmät.

Kulttuuriset ohjausjärjestelmät						
Klaanit		Arvot			Symbolit	
Suunnittelu-järjestelmät		Kyberneettiset ohjausjärjestelmät				Palkkiojärjestelmät
Pitkän tähtäimen	Lyhyen tähtäimen	Budjetit	Taloudelliset mittarit	Ei-taloudelliset mittarit	Hybridi-järjestelmät	
Hallinnolliset ohjausjärjestelmät						
Hallintorakenne		Organisaatiorakenne			Menettelytavat	

Kuva 2: Management control systems package, Malmi & Brown (2008)

Suunnittelujärjestelmät

Malmin ja Brownin (2008) mukaan suunnittelu on oma kontrollin muoto erillään budjetista ja muista taloudellisista mittareista. Heidän mukaansa suunnittelujärjestelmät voidaan jakaa kahteen näkökulmaan, lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitteluun. Ensin mainitussa on taktinen fokus ja suunnitelmat ovat pääsääntöisesti vuodeksi eteenpäin. Pitkän tähtäimen suunnittelussa korostuu strateginen fokus ja suunnitelmat luodaan pidemmälle aikajaksolle. Tutkijoiden mukaan suunnittelujärjestelmillä on kolme erilaista tehtävää: (i) asettaa tavoitteet organisaation funktionaalisille osa-alueille ja siten ohjata henkilöstön käyttäytymistä, (ii) tuottaa tavoiteltavat standardit suunniteltujen tavoitteiden saavuttamiseksi, sekä (iii) varmistaa henkilöstön tavoitteiden yhteneväisyys organisaation tavoitteiden kanssa.

Kyberneettiset ohjausjärjestelmät

Kyberneettiset ohjausjärjestelmät ovat Malmin ja Brownin (2008) mukaan kuuluneet johdon ohjausta koskevaan keskusteluun jo siitä lähtien kun erilaisia määritelmiä käsitteelle on alettu muodostamaan. Heidän mukaansa kyberneettiset ohjausjärjestelmät ovat aitoja johdon ohjaustyökaluja (puhtaasti informaatiojärjestelmien sijaan), koska ne linkittävät käyttäytymistekijät asetettuihin tavoitteisiin.

Malmi ja Brown (2008) sisällyttävät typologiaansa neljä eri kyberneettistä järjestelmää: budjetit, taloudelliset mittarit, ei-taloudelliset mittarit, sekä hybridimittarit jotka yhdistävät kaksi edellistä. Budjetit ovat perusta koko johdon ohjausjärjestelmille ja niiden moninaisista käyttötarkoituksista tutkijat mainitsevat ohjausvaikutuksiltaan suurimmaksi sen käytön vertailupohjana tavoitteiden ja toteutuneiden asioiden välille. Taloudellisten mittareiden tarkoituksena on budjettia spesifimmin mitata tavoitteiden saavuttamista. Esimerkkeinä näistä mittareista tutkijat mainitsevat pääoman tuottoasteen investoinneissa ja taloudellisen lisäarvon mittarit. Ei-taloudelliset mittarit ovat tutkijoiden mielestä puolestaan koko ajan yleistymässä ja niillä voidaan mitata asioita jotka eivät ole kvantitatiivisesti mitattavissa. Esimerkkinä mainitaan erilaiset suorituksen ajurit. Hybridimittareissa edeltävät täydentävät toisiaan ja merkittävimpänä tällaisena mittarina mainitaan Balanced Score Card.

Palkkiojärjestelmät

Palkkiojärjestelmien pääasiallinen tarkoitus on motivoida työntekijöitä saavuttamaan omat tavoitteensa samalla kun koko organisaation tavoitteet tulevat saavutetuiksi. Palkkiota on niin

sisäisiä kuin ulkoisiakin, mutta suurin vaikutus mainitaan olevan ulkoisilla kannusteilla, toisin sanoen rahallisella kompensaatiolla. Malmi ja Brownin (2008) mukaan kannustimien käyttö voi näkyä suorituksessa kolmella tavalla: (i) siinä mihin työntekijöiden huomio kohdistuu, (ii) siinä kuinka pitkäkestoinen työntekijöiden huomio jollekin tehtävälle on ja (iii) siihen kuinka intensiivinen työntekijöiden huomio jollekin tehtävälle on.

Malmi ja Brown (2008) erottavat viitekehysessään palkkiojärjestelmät omaksi osiokseen erilleen kyberneettisistä ohjausjärjestelmistä. Heidän mukaansa palkkiojärjestelmiä käytetään organisaatioissa muuhunkin kuin ennalta määrättyjen tavoitteiden saavuttamiseen, esimerkkeinä tutkijat mainitsevat työntekijöiden pysymisen organisaatiossa sekä organisaatiokulttuuristen tahtotilojen toteutumisen.

Hallinnolliset ohjausjärjestelmät

Malmi ja Brown (2008) jaottelevat hallinnolliset ohjausjärjestelmät kolmeen ryhmään: organisaatorakenne, yrityksen hallintorakenne, sekä yleiset organisaation menettelytavat. Tutkijat toteavat, että vaikka monet tutkijat pitävät organisaatorakennetta tilanneriippuvaisena tekijänä irrallaan johdon ohjausjärjestelmistä, he pitävät sitä yhtenä johdon ohjauskeinona. Heidän mielestään organisaatorakenteella nimittäin voidaan vaikuttaa siihen ketkä organisaatiossa ovat tekemisissä kenenkin kanssa ja tällä tavoin edesauttaa tiettyjä yhteistyösuhteita.

Yrityksen hallintorakenteella tarkoitetaan nimensä mukaisesti hallituksen koostumukseen ja rakenteeseen sekä myös muihin organisaation johto- ja ohjausryhmien työskentelyyn liittyviä аспектеja (Malmi & Brown 2008). Organisaation yleisillä menettelytavoilla tarkoitetaan toimintaa ohjaavia ja rajoittavia tekijöitä, joita ovat esimerkiksi henkilöstön käyttäytymistä säätelevät toimet, suunnitelmien viralliset tarkastuskierrokset ja henkilöstön vastuu toimistaan. Nämä ovat siis organisaation päivittäisessä työskentelyssä esiintyviä hyväksyttävän ja ei-hyväksyttävä käyttäytymisen normistoja.

Kulttuuriset ohjausjärjestelmät

Malmi ja Brown (2008) toteavat, että vaikka organisaatiokulttuuri usein nähdään tilanneriippuvaisena tekijänä ja johdon vaikutusalueen ulkopuolella, se on silti osa johdon ohjausjärjestelmää kun sitä käytetään henkilöstön toiminnan ohjaamiseen. Viitekehysessään

tutkijat käsittelevät kolmea kulttuuristen ohjausjärjestelmien osa-aluetta: arvoperusteiset ohjausjärjestelmät, symboliset ohjausjärjestelmät, sekä klaanikontrollit.

Arvoperusteisilla ohjausjärjestelmillä Malmi ja Brown (2008) tarkoittavat samaa kuin Simons (1995) tarkoittaa uskomusjärjestelmillä. Ne ovat selkeästi kommunikoitavissa olevia asioita ja arvoja, joita organisaation johto käyttää virallisessa viestinnässään ohjataksaan organisaation toimintaa haluttuun suuntaan. Tutkijoiden mukaan arvot toimivat kolmella eri tasolla: organisaation rekrytoitaessa uutta henkilöstöä, henkilöstön vaikuttaessa toistensa arvoihin ja kun nämä arvot muuttuvat käytännön toiminnaksi.

Symbolisilla ohjausjärjestelmillä tutkijat tarkoittavat näkyviä elementtejä, joita organisaatiossa muodostetaan yhtenäistämään toimintatapoja ja muodostamaan organisaatiokulttuuria. Esimerkkeinä mainitaan työtilojen erilaiset ratkaisut ja työunivormut. (Malmi & Brown 2008) Klaanikontrolleilla tarkoitetaan puolestaan organisaation sisällä muodostuvien pienempien ryhmien keskenään jakamia arvoja ja ajatuksia. Klaaneiksi voidaan kutsua niin pieniä projektiryhmiä, kuin jotakin osastoa tai jopa kokonaista divisioonaa organisaation sisällä.

3.3 Esiteltyjen viitekehysten vertailu

Kuten edellisestä viitekehyksiä esittelevästä osiosta voidaan huomata, johdon ohjausjärjestelmiä voidaan jäsentää hyvin eri tavalla, mutta myös yhtäläisyyksiä löytyy eri viitekehyksistä.

Simonsin (1995) viitekehysten keskeisenä ideana ovat ohjausjärjestelmien eri käyttötavat johdon näkökulmasta, jotta organisaation strategia toteutuisi. Kuten kuvasta sivulla 13 ilmenee, Simonsin mukaan johto pyrkii ohjaamaan organisaatiota liiketoimintastrategian näkökulmasta oikeaan suuntaan. Tätä ohjausta tehdään kannustaen henkilöstöä oman ja koko organisaation toiminnan kehittämiseen samalla kuin pyritään rajaamaan tiettyjä käyttäytymis- ja toimintamalleja pois. Viitekehys ei siis pyri esittelemään kattavasti erilaisia ohjauskeinojen muotoja, vaan korostaa enemmän organisaation johdon huomion kohdentumista eri ohjauskeinoihin. Alhaalta ylöspäin suuntautuva jatkuva strategian toteuttaminen ja kehittämisen mahdollistaminen, joihin Simons viittaa interaktiivisilla kontrolloikeinoilla, linkittää viitekehysten vahvasti myös strategian muodostamis- ja muutosprosessiin.

Malmin ja Brownin puolestaan erottelevat viitekehyksessään Simonsia laajemmin eri ulottuvuuksia johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuudessa. Siinä missä Simonsin viitekehysten pääasiallinen idea kumpuaa ihmisten erilaisista käyttäytymistarpeista ja niiden ohjaamisesta ja rajoittamisesta, Malmin ja Brownin viitekehyksessä itse organisaation eri osat ja toiminnot on eritelty omiksi ohjausjärjestelmäkokonaisuuden osikseen. Simonsin viitekehykseen sisältyy huomattavasti laajempi kokonaisuus organisaation ohjaamiseen liittyviä seikkoja, kuin mitä neljä kontrollimuotoa antaa itsessään ymmärtää. Simonsin lähestymistapa johdon ohjauskeinoihin on puhtaasti ihmisten toiminnan ohjaaminen strategian mukaisesti, mikä näkyy esimerkiksi siinä että neljästä viitekehysten pääohjausjärjestelmästä kaksi perustuu ihmisten ajatusmaailmoihin vaikuttamiseen (uskomusjärjestelmät, sekä säännöt ja rajoitteet). Luonnollisesti Malmin ja Brownin viitekehystenkin pääasiallinen tarkoitus on ihmisten toiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan, mutta he jaottelevat eri ohjauskeinoja huomattavasti yksityiskohtaisemmin kuin Simons. Esimerkiksi Simonsin diagnostiset kontrollijärjestelmät sisältävät lähestulkoon kaiken mitä perinteisesti on pidetty johdon laskentatoimeen sisältyvänä kvantitatiivisena osana. Vaikka Malmi ja Brown erottelevat Simonsin mukaiset diagnostiset kontrollijärjestelmät osiltaan suunnittelujärjestelmiin, kyberneettisiin ohjausjärjestelmiin ja palkkiojärjestelmiin, ei se tarkoita että heidän viitekehyksensä olisi laajempi tai kattavampi.

Malmin ja Brownin (2008) ovat pyrkineet omassa viitekehyksessään yhdistelemään johdon ohjausjärjestelmien tutkimusta viimeiseltä kahdelta vuosikymmeneltä, joten heidän typologiansa sisältää myös luonnollisesti Simonsin viitekehysten ideoita. Ja vaikka heidän viitekehyksensä on huomattavasti uudempi kuin Simonsin, käytetään tämän tutkimuksen pääasiallisena viitekehysenä Simonsin Levers Of Control –mallia.

3.4 Johdon ohjausjärjestelmät organisaation muutoksessa

Johdon ohjausjärjestelmillä on yleisesti kuvattu olevan tärkeä rooli organisaation muutoksessa (esim. Goodstein & Burke 1994, Simons 1995, Burns & Vaivio 2001). Niin informaatiojärjestelmien tuottama tieto, kuin johdon ohjaustyökalutkin nähdään tärkeinä osatekijöinä organisaation muutoksen toteutumisessa (Chenhall & Euske 2007). Simonsin (1995) mukaan johdon ohjausjärjestelmien tehtävä ja kehitysvaihe riippuu olennaisesti organisaation elinkaaren vaiheesta. Mitä suuremmaksi ja kypsemmäksi organisaatio kasvaa,

sitä kattavampaa ohjausjärjestelmää se tarvitsee toimiakseen tehokkaasti valitun strategian mukaisesti.

Johdon ohjausjärjestelmien muutos ei juuri koskaan ole organisaation muutosprosessin tärkein tavoite, vaan niiden muutoksella pyritään tukemaan jotain suurempaa tavoitetta. Näistä merkittävimpänä mainitaan usein juuri strategian muuttaminen (Chenhall & Euske 2007).

3.4.1 Johdon ohjausjärjestelmien ja strategiien välinen tutkimus

Johdon laskentatoimen ja strategian yhdistävää tutkimusta on lähestytty monesta eri näkökulmasta. Näitä ovat esimerkiksi strategiset investointipäätökset (Alkaraan & Northcott 2006; Phelan 1997), strategiset suorituskykymittarit (Ferreira & Otley 2009; Kolehmainen 2010; Tuomela 2005), erilaiset arvoperusteiset organisaation ohjauskeinot (Sandelin 2008; Mundy 2010), sekä tämän tutkimuksen kohteena olevat johdon ohjausjärjestelmien kokonaisuudet strategisessa ohjaamisessa.

Johdon ohjausjärjestelmien ja strategian välistä yhteyttä voidaan lähestyä kahdesta eri suunnasta. Pääosa tutkimuksesta on pyrkinyt selvittämään strategian vaikutusta ohjausjärjestelmiin, koska ohjausjärjestelmien pääasiallinen rooli on perinteisesti nähty strategian implementoinnissa. Näissä tutkimuksissa strategia on yleensä mielletty valinnaksi, jonka organisaatio on tehnyt. (esim. Ittner & Larcker 1997; Chenhall & Langfield-Smith 1998) Toinen suuntaus tutkimuksessa on puolestaan pyrkinyt selvittämään johdon ohjausjärjestelmien vaikutusta strategian muodostamisessa, jolloin strategia on nähty enemmänkin prosessina jossa johdon ohjausjärjestelmien oppimista ja innovatiivisuutta korostavien elementtien merkitystä on korostettu koko strategiaprosessissa. (esim. Kober et al. 2007; Marginson 2002)

Miellettyäessä strategia jo tehdyksi valinnaksi ja johdon ohjausjärjestelmien ollessa pääpainona, aikaisempi tutkimus on usein keskittynyt kontingenssiteorian mukaisesti siihen, mitkä tietyt johdon ohjauskeinot toimivat parhaiten tietyssä tilanteessa. Näissä tutkimuksissa laajuus on vaihdellut suppeammista organisaation osista koko organisaatiota kattaviin tutkimuksiin ja määrittävänä tekijänä ovat olleet kvantitatiiviset mittarit. (Tucker et al. 2009) Toinen laaja tutkimussuunta on kohdistunut yksittäisten ohjauskeinojen väliseen yhteyteen

ohjausjärjestelmäkokonaisuuden sisällä. (Bruining et al. 2004; Chenhall & Langfield-Smith 1998)

Usein on kuitenkin todettu, että tutkimustulokset johdon ohjausjärjestelmien ja strategian välillä ovat liian monitulkintaisia ja monesti jopa ristiriitaisia. Tämä johtuu luonnollisesti jo edellä lyhyesti esiteltyjen eri tutkimussuuntien moninaisuudesta, sekä siitä että jo aihealueita käsittelevät termit ja yleistykset ovat hyvin vaihtelevia (esim. Chenhall 2003; Ittner et al. 2003).

Ittnerin ja Larckerin (2001) mukaan strategian ja johdon ohjausjärjestelmien välistä suhdetta ei riittävän usein tarkastella oikealla tasolla. Heidän mukaansa yksi tärkeä lähtökohta aihealueiden tutkimuksille olisi löytää mahdollisimman tarkoin määriteltävissä olevia johdon ohjausjärjestelmiin liittyviä elementtejä, jotka aidosti johtavat strategiseen menestykseen. Tämä tutkimus pyrkii osallistumaan juuri tähän keskusteluun tutkimalla sitä, miten strategian muutosta voidaan tukea johdon ohjausjärjestelmillä. Tarkastelu pohjautuu pääosin seuraavaksi esiteltävään Simonsin (1994) tutkimukseen, jossa hänen johdon ohjausjärjestelmien viitekehyksensä mukaisia kontrolloikeinoja käytettiin strategian muuttamisen tukena.

3.4.2 Johdon ohjausjärjestelmien käyttö strategian muuttamisessa

Tutkimus johdon ohjausjärjestelmien roolista strategian muodostamisessa ja muuttamisessa on pohjautunut merkittävältä osin juuri Simonsin (1994,1995) löydöksiin johdon ohjausjärjestelmistä ja niiden käytöstä. Hänen mukaansa ylin johto aktivoi strategista keskustelua organisaatiossa käyttämällä jotakin ohjausjärjestelmäkeinoa interaktiivisesti. Interaktiivisten kontrolloikeinojen käytön organisaation oppimisessa ja strategian muodostamisessa on toisaalta kuitenkin sanottu olevan kallista ja hidasta, ollen hyödyllistä vain kun organisaatio käy läpi suurta strategista täyskäännöstä (Kober et al. 2007). Tähän liittyen johdon ohjausjärjestelmien ja strategian välisessä tutkimuksessa on kehittynyt myös tietopohjainen suuntaus, jonka mukaan ohjausjärjestelmillä voi olla myös tietojohdamisen (knowledge management) piirteitä, kun niillä pyritään yhdistämään organisaation eri osissa ja

tasoilla olevaan tietämystä edesauttamaan strategista keskustelua organisaatiossa (Ditillo 2004; Roberts 2006).

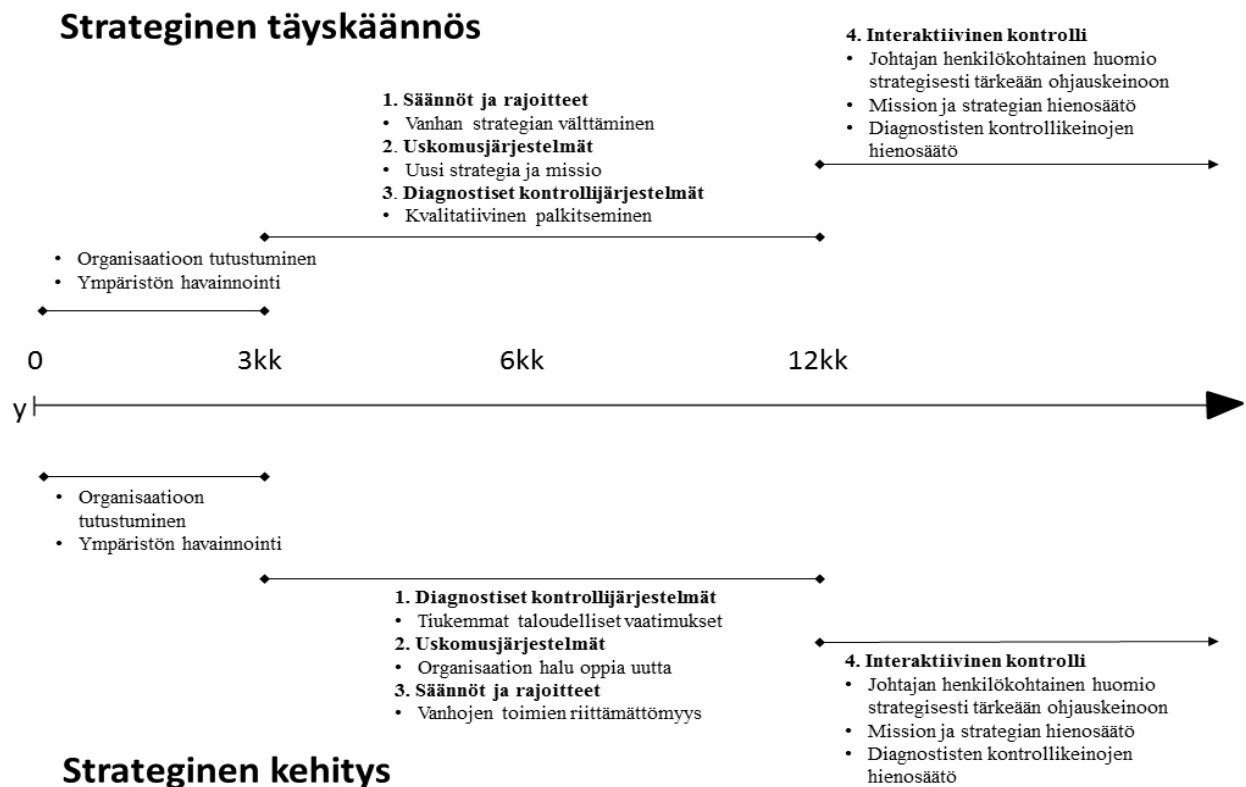
Simonsin (1994) mukaan johdon ohjausjärjestelmien rooli strategian muuttamisessa riippuu siitä, minkälainen muutos organisaatiossa on toteutettava. Omassa tutkimuksessaan vuonna 1994 hän haastatteli kymmentä juuri nimitettyä johtajaa 18 kuukauden periodin ajan tarkoituksenaan selvittää miten organisaation ylin johto hyväksikäyttää ohjausjärjestelmiä strategian muuttamisessa. Simons jaotteli strategian muutokset kahteen ryhmään: suuri strateginen täyskäännös (strategic turnaround) ja lievempi strateginen kehitys (strategic evolution). Ensin mainittuun muutokseen johti organisaation huono taloudellinen menestys, toiseen enemmänkin luonnollinen vaihdos organisaation johdossa (mm. edellisen johtajan siirtyminen muihin tehtäviin tai eläkkeelle). Erityinen merkitys Simonsin erottelussa oli sillä minkälainen mandaatti uudella johtajalla oli muutoksen toteuttamiseen. Strategisen kehityksen ollessa kyseessä, johtajia ei oltu nimitetty muuttamaan organisaation strategiaa. Simonsin tutkimustulosten mukaan näissä tapauksissa uudet johtajat huomasivat itse muutostarpeen ympäristöä tarkkailemalla ja käynnistivät siksi muutostoimet organisaatiossa. Kun kyseessä oli strateginen täyskäännös, johtajilta odotettiin jo nimittämisvaiheessa strategian muutostoimia.

Simonsin (1994) mukaan johdon ohjausjärjestelmien käyttö strategian muuttamisen tukena riippui olennaisesti muutoksen tarpeen luonteesta (Kuva 3). Molemmissa ryhmissä uudet johtajat käyttivät ensimmäiset kolme kuukautta uuden organisaation tutustumiseen sekä vallitsevan toimintaympäristön huolelliseen kartoittamiseen. Ohjausjärjestelmien näkökulmasta ei varsinaisesti toteutettu vielä merkittäviä toimenpiteitä. Tutkimuksen mukaan selkeästi havaittavissa olevat toimenpiteet tapahtuivat noin 3-6 kuukautta uuden johtajan nimittämisen jälkeen. Kun kyseessä oli strateginen täyskäännös, Simonsin (1994) mukaan uudelle johtajalle oli sallittua julistaa vanha strategia virheelliseksi ja siten asettaa sääntöjä ja rajoituksia niin, ettei sen mukaista toimintaa enää sallittaisi organisaatiossa. Ohjausjärjestelmien näkökulmasta ensimmäinen muutos tapahtui siis Simonsin (1995) viitekehyksen mukaisesti sääntöihin ja rajoitteisiin. Edellä mainitun jälkeen, noin kuusi kuukautta nimittämisensä jälkeen, uudet johtajat muodostivat organisaatiolle uuden strategian ja mission, sekä toteuttivat avainhenkilöiden vaihdoksia jotta uuden strategian mukainen toiminta organisaatiossa varmistuisi. Näin ollen toinen muutettava asia Simonsin oman viitekehyksen mukaisesti kohdistui uskomusjärjestelmiin. (Simons 1994)

Edellä mainittujen muutoksien varmistamiseksi uudet johtajat muuttivat organisaation diagnostisia järjestelmiä kannusteiden osalta niin, että uuden strategian mukainen toiminta varmistuu. Palkitsemisen perusteena käytettiin henkilökohtaista arviointia ja arviointi kohdistui selkeästi kvalitatiivisiin seikkoihin. Simonsin (1994) mukaan tämä tapahtui 6-12 kuukautta nimittämisen jälkeen. Huomionarvoista on myös se, että Simonsin mukaan uudet johtajat määrittivät myös itselleen selkeät tavoitteet, joita seurattiin diagnostisten järjestelmien avulla. Tämä tapahtui 4-6 kuukautta nimittämisen jälkeen ja tavoitteena oli varmistaa organisaation hallituksen tai johtoryhmän luottamus uuden johtajan sitoutumiseen.

Strategisessa kehityksessä uusilla johtajilla ei ollut Simonsin mukaan mahdollisuutta kritisoida edeltäjiensä muodostamia strategioita. Tämän hitaamman muutoksen ollessa kyseessä, 3-6 kuukauden kuluttua nimittämistään uudet johtajat pyrkivät kohdentamaan toimintaa muuttamalla ensimmäisenä diagnostisia järjestelmiä. Tämä tapahtui pääosin asettamalla tiukempia vaatimuksia taloudellisille mittareille, sekä kohdentamaan kannustimet kaavamaisesti niihin. (Simons 1994) Nämä uudet tiukentuneet vaatimukset saivat Simonsin mukaan henkilöstön itse suunnittelemaan toimintaansa tehokkaammaksi ja oppimaan uutta. Tämä voidaan nähdä kehityksenä organisaation positiivisissa kannustinjärjestelmissä, toisin sanoen uskomusjärjestelmissä. Simonsin mukaan edellä mainitut seikat strategisessa kehityksessä vaikuttavat välillisesti myös viitekehyksen mukaisiin sääntöihin ja rajoituksiin, koska uusien tiukempien tavoitteiden kautta vanhojen tavoitteiden mukainen toiminta ei ole enää riittävää ja siten ei myöskään toivottavaa.

Molemmissa muutostapauksissa seuraava vaihe johdon ohjausjärjestelmien osalta oli sama. Kun liiketoiminnan perusasiat mission, strategian ja diagnostisten järjestelmien osalta oli saatettu kuntoon, Simonsin mukaan uudet johtajat kiinnittivät huomiota pidemmän aikavälin suunnitteluun. Tämä tapahtui noin vuosi nimittämisen jälkeen kohdentamalla johtajan oma huomio johonkin tiettyyn ohjauskeinoon, joka nähtiin organisaation tulevaisuuden kannalta elintärkeänä. Näin ollen valitusta ohjauskeinosta muodostui interaktiivinen kontrolli, jonka valvomiseen johtajat käyttivät huomattavasti omia resurssejaan. Tämän interaktiivisen kontrollin käytön seurauksena tutkittavissa yrityksissä tapahtui hienosäätöä organisaation missiossa, sekä myös diagnostisissa ohjausjärjestelmissä. (Simons 1994)



Kuva 3: Johdon ohjausjärjestelmien käyttö strategian muuttamisessa, mukaeltu Simons (1994)

Simonsin (1994) löydöksiä on käytetty pohjana myöhemmässä johdon ohjausjärjestelmien ja strategisen muutoksen tutkimuksessa, muttei koko laajuudessaan. Esimerkiksi Abernethyn ja Brownellin (1999) mukaan budjettien interaktiivisella käytöllä voidaan rajoittaa vääränlaista käyttäytymistä organisaation strategisessa muutoksessa. Bisben ja Otleyn (2004) mukaan puolestaan johdon ohjausjärjestelmien interaktiivisella käytöllä ei ole suoraa vaikutusta innovaatioiden tukemisessa ja sitä kautta organisaation muuttumisessa ja suorituskyvyn parantumisessa. Naranjo-Gil ja Hartmann (2007) löysivät omassa tutkimuksessaan yhteyden ylimmän johdon heterogeenisyyden ja ohjausjärjestelmien käytön laajuuden välillä strategisessa muutoksessa.

Koko johdon ohjausjärjestelmäkokonaisuuden ja strategian muuttamisen välistä yhteyttä ei ole aikaisemmin tutkittu kriisiin ajautumisen näkökulmasta, eikä myöskään kriisin aiheuttaman strategisen täyskäännöksen näkökulmasta. Tämä tutkimus pyrkii antamaan lisätietoa juuri näistä näkökulmista.

3.4.3 Muita näkemyksiä muutoksesta

Vaikka johdon ohjausjärjestelmien käytön kehittymisellä ja niiden roolilla strategian muuttamisessa voisi yleisesti kuvitella olevan kustannustehokkuutta parantavia vaikutuksia, niiden tarkoituksellisella muuttamisella nähdään olevan myös mahdollisesti negatiivinen vaikutus organisaation toiminnalle (Burns & Vaivio 2001). Onkin osoitettu että teknologian ja järjestelmien kehittämisestä huolimatta, johdon laskentatoimen raportointi ei ole merkittävästi kasvanut (Granlund ja Malmi 2002). Saman havaitsi tutkimuksessaan myös Tuomela (2005), joka totesi että johdon laskentatoimen ammattilaisten työmäärä on kasvanut kontrollijärjestelmien kehittymisen myötä.

Edellä mainitut seikat osoittavat mahdollisia haasteita johdon ohjausjärjestelmien informaatiojärjestelmien osalta ja erityisesti silloin kun niiden muuttaminen on ollut suunniteltua ja tarkoituksellista. Tämän tutkimuksen lähtökohtana on kuitenkin strategian muuttaminen ja ohjausjärjestelmien käyttö sen tukena, joten informaatiojärjestelmien muutoksista aiheutuneet mahdolliset haasteet ovat toissijaisia. Pääpainona tässä tutkimuksessa on erityisesti ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat ohjausjärjestelmät.

Brunsson (2006a) on sen sijaan tutkinut laajemmin organisaation hallinnollista muutosta ja hänen mukaansa muutos kokonaisuudessaan on enemmänkin osa organisaatioiden rutiineja kuin dramaattisia käännekohtia organisaatioiden elinkaarien aikana. Hän kuitenkin painottaa että suuri muutos voi tuoda mukanaan sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Pahimmillaan tarkoitukselliset organisaation muutokset kiinnittävät Brunssonin (2006a) mukaan huomiota ainoastaan organisaation ongelmiin sen sijaan että organisaation toiminta todellisuudessa tehostuisi ja muuttuisi. Hän toteaaakin että koko organisaation muutoksen huolellinen suunnittelu ja käynnistäminen on sinänsä helppoa, mutta onnistunut implementointi toisaalta taas erittäin haastavaa. Brunssonin (2006b) tutkimustulokset koko organisaation muuttamisesta sisältävät siis samoja löydöksiä kuin Pryorin et al.:n (2007) tutkimustulokset uuden strategian muodostamisesta ja implementoinnista.

4 Tutkimuksen metodologia

Tutkimus toteutetaan casetutkimuksena, koska tutkittavaa tapahtumasarjaa voidaan pitää ainutlaatuisena ja harvinaisena. Empiirisenä aineistona ovat kohdeyritystä koskevat julkisissa medioissa kirjoitetut artikkelit, sekä kohdeyrityksen itse julkaisemat pörssi- ja lehdistötiedotteet sekä vuosikertomukset. Tässä luvussa kuvataan tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä, käytettävä tutkimusaineisto, sekä tutkimusmenetelmään liittyvät rajoitukset.

4.1 *Case-menetelmä*

Casetutkimukset ovat olleet merkittävä osa taloustieteiden tutkimusta ja ne ovatkin yksi yleisimmistä taloustieteiden laadullisista menetelmistä. Niiden avulla pyritään yleensä testaamaan vakiintuneita käsityksiä, teorioita ja käsitteitä käytännön esimerkein, koska taloustieteissä ei ole aina mahdollisuutta puhdasoppiseen teorisointiin. Kuvaavaa casetutkimukselle on se, että empiirisen aineiston keruuta määrää olennaisesti tutkimuskysymyksen asettelu ja teoria. Tutkijaa kiinnostavat asiat painottuvat tällöin voimakkaasti ja muut asiat jäävät taustoitukseksi. (Koskinen et al. 2005) Merkittävä etu on myös se, että casetutkimusta tehdessään tutkija joutuu syventymään kohdeilmiöön hyvin kokonaisvaltaisesti ja varsin realistisesti kuvatussa ympäristössä. (Koskinen et al. 2005)

Otley ja Berry (1994) ovatkin omassa tutkimuksessaan huomanneet, että jo 1990-luvun alussa casetutkimukset ovat yleistyneet merkittävästi taloustieteiden alalla. Heidän mukaansa alan tutkijoilla on enenevässä määrin tarve tehdä syvällistä tutkimusta jostakin kohdeilmiöstä. Otley ja Berry (1994) löytävät casetutkimusten tekemiselle myös toisen positiivisen vaikutuksen: syvälliset ja pitkälle rajatut casetutkimukset saattavat käänteisesti edesauttaa myös laajempien teoriakokonaisuuksien tutkimusta ja tutkimussuuntia. Sama vaikutus voidaan nähdä myös käytännön talousalan puolella, koska casetutkimukset voivat ottaa voimakkaastikin kantaa yritysten käytäntöihin (Koskinen et al. 2005).

Tutkimukseen valitulle ajanjaksolle sijoittuvia kohdeyrityksen strategisia ja johdon ohjausjärjestelmiin liittyviä toimia voidaan pitää ainutlaatuisena tapahtumasarjana. Tämän lisäksi caseyritys on toimialansa suurin toimija, sekä selkeä markkinajohtaja, joten sen strategisten toimien tutkiminen juuri mahdollisimman syvällisenä casetutkimuksena on kiehtovaa (Siggelkow 2007).

4.2 Tutkimusaineisto

Casetutkimuksen aineisto on tyypillisesti jonkun yrityksen tietty prosessi, toiminto, osasto, tapahtumasarja tai historia (Koskinen et al. 2005). Tämän tutkimuksen aineisto voidaan mieltää tapahtumasarjaksi, koska kerättävä tutkimusaineisto rajataan vuosien 2007-2012 välille ja tarkoituksena on tutkia miten kohdeyritys käytti johdon ohjausjärjestelmiä hyväkseen edesauttaakseen strategian muutosta. Tutkimuksessa käytetään julkista materiaalia, koska tutkittava ajanjakso kattaa useita vuosia. Haastattelut antaisivat tutkittavasta ilmiöstä lyhyellä aikavälillä tarkemman kuvan, mutta pitkällä ajanjaksolla tutkijan olisi käytännössä mahdotonta olla kohdeyrityksen prosesseissa mukana. Lisäksi jälkeenpäin tehtyjen haastatteluiden retrospektiivisyys saattaisi antaa tutkittavasta ilmiöstä liian epätarkan kuvan. Näistä seikoista johtuen julkinen materiaali sopii tämän tutkimuksen toteuttamiseen haastatteluita paremmin.

Tutkimusaineisto koostuu talousalan julkaisusta poimituista, caseyrityksen strategiaa ja ohjausjärjestelmiä koskevista artikkeleista. Niiden lisäksi tutkimusaineistoon sisällytetään caseyrityksen vuosikertomukset, sekä pörssi- ja lehdistötiedotteet. Talousalan julkaisuista tutkimukseen on valittu seuraavat koti- ja ulkomaiset julkaisut: Financial Times US/UK/Europe/Asia, Helsingin Sanomat, Kauppalehti, Talouselämä, Taloussanomat ja Businessweek. Empiirisessä osiossa ei ole eroteltu Financial Timesin eri maantieteellisiä julkaisuja, koska ne löytyvät kaikki saman verkkopalvelun sisältä.

Julkisen media-aineiston analysointia voidaan lähestyä kahdella eri tavalla. Kun käytettävää materiaalia tulkitaan objektiivisena heijastuksena todellisuudesta, puhutaan ns. faktanäkökulmasta (Koskinen et al. 2005). Siinä ollaan kiinnostuneita pelkästään tiedoista, joita käytettävät lähteet pystyvät tarjoamaan. Tämä ei tarkoita sitä että tutkija pitäisi kaikkea lukemaansa totena, vaan kerättyä materiaalia pyritään tarkastelemaan objektiivisesti, tutkijan omasta näkökulmasta (Koskinen et al. 2005). Toinen näkökulma julkisen media-aineiston

analysointiin antaa kielen käytölle enemmän merkitystä. Fairclough'n (1997) mukaan aineistoa voidaan tulkita myös diskurssianalyttisin keinoin niin, että minkä tahansa osan mistä tahansa tekstistä voidaan nähdä rakentavan todellisuutta samanaikaisesti kun se representoi maailmaa. Tällöin itse kieliasulle ja asettelulle annetaan enemmän merkitystä ja analyysin pääpaino kohdistuu tutkijan itse tekemiin havaintoihin ja tulkintoihin tutkittavan materiaalin kielen sisällöstä ja tarkoituksista.

Tässä tutkimuksessa aineiston analysoinnissa käytetään edellä mainituista ns. faktanäkökulmaa, koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää julkisen media-aineiston avulla miten case-yrityksen strategiaa on muutettu ja miten johdon ohjausjärjestelmiä on käytetty tukena tämän muutoksen toteuttamisessa. Tulkinat siitä miten nämä mainitut asiat julkisessa materiaalissa esitetään, jätetään tutkimuksen ulkopuolelle.

4.3 Tutkimusmenetelmään liittyvät rajoitukset

Laadullisessa tutkimuksessa käytettävään aineistoon liittyy rajoituksia. Ensinnäkin, case-tutkimuksessa aineiston keruuseen ja analysointiin liittyy vahvasti tutkijan oma subjektiivisuus ja tulkinnallisuus, jolloin kysymykset tutkimuksen validiteetista kohdistuvat koko tutkimusprosessin luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 1998). Tutkimuksen validiteettia voidaan kuitenkin Yinin (2003) mukaan lisätä asettamalla mahdollisimman tarkat rajaukset sille, minkälaista aineistoa kerätään ja mihin kysymykseen niillä pyritään vastaamaan. Hänen mukaan aineiston keruun validiteettia lisää myös se, että tutkija pystyy selvästi osoittamaan kerätyn materiaalin liittymisen tutkittavaan kysymykseen. Tutkimustulosten validiteettia lisää myös tutkimusaineiston keräämisen toistettavuus (Yin 2003).

Toinen harkittava asia on tutkimustulosten yleistettävyys. Yllämainitut validiteetin lisäämiseen liittyvät seikat vaikuttavat suoraan myös tutkimustulosten yleistettävyyteen. Se, miten tutkija onnistuu perustelemaan tutkimustulostensa liittymisen aikaisemmin muodostuneeseen teoriaan, vaikuttaa olennaisesti myös tulosten yleistettävyyteen (Yin 2003).

Tässä tutkimuksessa käytetty materiaali on täysin julkista, joten tutkimusaineiston keruun toistettavuus on tutkielman ehdoton vahvuus. Löydöksiä pyritään vertaamaan suoraan aikaisemmin tehtyihin tutkimustuloksiin, jolloin subjektiiviselle tulkinnallisuudelle

muodostuu tietyt rajat. Tutkimuksen luonne huomioon ottaen yleistettävyydelle on tiettyjä rajoitteita, mutta tutkimustulokset avaavat kuitenkin uusia näkökulmia Simonsin (1994) tutkimustuloksiin liittyen uusien johtajien käyttämistä johdon ohjausjärjestelmien keinoista.

4.4 Case-yritys

Nokia Oyj on suomalainen, maailmanlaajuisesti toimiva langattoman viestinnän yritys. Vuonna 2011 sen liikevaihto tytäryhtiöineen oli 38,7 miljardia euroa ja se työllisti vuoden 2011 lopulla 130 000 ihmistä.

Vielä 1990-luvun alussa Nokia oli monialakonserni, joka valmisti matkapuhelimien ohella muun muassa tietokoneita, autonrenkaita, kumisaappaita ja televisioita. Yhtiö teki kuitenkin 1990-luvulla rohkeita strategisia päätöksiä ja päätti keskittyä pelkästään matkapuhelimien valmistukseen. Siinä missä kilpailijat näkivät matkapuhelimet vain yrityskäyttöön tarkoitettuina lisälaitteina, visioi Nokia ne jokaisen ihmisen ulottuville maailmanlaajuisesti. Yhtiön toinen strateginen päätös kohdistui Kaukoitään, kun yhtiö päätti panostaa vahvasti tuotteidensa valmistukseen Kiinassa ja Intiassa. Vuosikymmenen lopulla yhtiö oli noussut maailman johtavaksi matkapuhelimien valmistajaksi, jona se myös pysyi aina vuoteen 2012 asti.

5 Nokian strategiset toimet vuosina 2007-2011

5.1 Ennennäkemätöntä menestystä

Vuonna 2007 maailmanlaajuisilla matkapuhelinmarkkinoilla tapahtui koko toimialan tulevaisuuden kannalta merkittäviä asioita. Tässä luvussa esittelen ensin lyhyesti case-yrityksen strategiaan liittyviä asioita ennen vuotta 2007 sekä matkapuhelinmarkkinoihin yleisesti vaikuttavia asioita vuonna 2007. Sen jälkeen käyn läpi case-yrityksen kyseisenä vuonna tekemät strategiset ratkaisut.

Nokia ennen vuotta 2007

Nokia oli jakanut liiketoimintansa neljään osaan edellisessä organisaatiomuutoksessaan vuonna 2004. Nämä osat olivat peruspuheliin keskittyvä Mobile Phones, multimediatietokoneisiin keskittyvä Multimedia, yrityspuhelimet käsittävä Enterprise Solutions, sekä tietoliikenneverkkoihin keskittyvä Networks. Nokia ilmoitti kuitenkin vuonna 2006 perustavansa Siemens AG:n kanssa tytäryhtiön (Nokia Siemens Networks), jonne tietoliikenneverkkoihin liittyvät ratkaisut siirtyisivät emoyhtiö Nokian tuoteportfoliosta. Olli-Pekka Kallasvuo oli nimitetty Nokia Oyj:n toimitusjohtajaksi 1.6.2006 alkaen. Kallasvuo oli työskennellyt Nokiassa hyvin pitkään ja siten nähnyt yhtiön kehityksen jo pitkältä ajalta. Yhtiön huolenaiheena oli erityisesti ollut sen asema Pohjois-Amerikan markkinoilla. Kallasvuo oli todennut toimitusjohtajakautensa alussa, ettei lepäisi ennen kuin Pohjois-Amerikan tilanne olisi tyydyttävä Nokian osalta.

Nokian Siemens Networks aloitti toimintansa vuonna 2007 ja sen toiminta oli aluksi erittäin haastavaa. Vaikka tämä yhtiö sisältyy Nokian konsernistrategiaan, jätetään siihen liittyvät seikat tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia Nokian ydinliiketoiminnan strategian muutoksia ja ohjausjärjestelmien käyttöä muutoksien tukena, joten tutkimuksen tarkasteluajankohdan alussa Nokian liiketoimintastrategia jakautui kolmeen komponenttiin: peruspuheliin, multimedialaitteisiin ja yrityspuheliin.

Matkapuhelinmarkkinat vuonna 2007

Vuoden 2007 alussa matkapuhelinmarkkinoilla oli kaksi suurta toimijaa, Nokia ja Motorola, joiden tulosjulkistuksia ja kilpailua seurattiin medioissa tarkasti. Vuonna 2007 matkapuhelinmarkkinoille tuli mukaan myös uusi kilpailija, Apple, joka julkisti ensimmäisen puhelimenmallinsa jo tammikuussa, mutta sai sen myyntiin vasta kesäkuun lopulla. Mullistavaa tässä puhelimessa oli kosketusnäyttö, joka oli täysin uusi ominaisuus matkapuhelinmarkkinoilla. Markkinat ja erityisesti analyytikot eivät kuitenkaan uskoneet tietokoneista ja musiikkilaitteista tunnetun Applen mahdollisuuksiin matkapuhelinmarkkinoilla. Analyytikkojen ajatuksia uudesta tulokkaasta läpi vuoden kuvastaa Kauppalehdessä 12.6. julkaistun artikkelin otsikko ”Hypen huippu: Applen iPhone”. Artikkelissa leimattiin tuote ylimainostetuksi jo ennen kuin se oli tullut myyntiin ja artikkeli päättyikin ivailevasti kirjoittajan sanoihin ”Itse jäisin tässä vaiheessa odottamaan, kuinka vakaviin tuotantovaikeuksiin Apple iPhonensa kanssa ajautuu. Hypetykselläkin on rajansa.” (KL120607)

Toinen toimialan tulevaisuuden kannalta merkittävä asia tapahtui marraskuussa, jolloin internetyhtiö Google ja suuri määrä sen yhteistyökumppaneita julkisti Android-käyttöjärjestelmänsä. Tämän järjestelmän keskeisenä ideana oli sen maksuttomuus ja avoimuus matkapuhelinvalmistajille, sekä ohjelmisto- ja palvelukehittäjille. Tämä julkistus ei aiheuttanut merkittävää keskustelua alan julkaisuissa tai muissa toimijoissa. Financial Timesin artikkelissa 6.11 todettiin, että Nokian toteamus tähän julkistukseen summasi yhteen markkinoiden pessimistiset ajatukset:

”...jo olemassa olevat avoimet standardit ja johtavat käyttöjärjestelmät pystyvät samaan.” (FT061107)

Matkapuhelinmarkkinoiden pääkilpailijat olivat siis Nokia ja Motorola. Markkinoilla uskottiin Nokian parempaan kykyyn selviytyä yhtiöiden välisestä kilpailusta, kuten ilmeni analyytikon kommentista Businessweekin artikkelissa 8.1.2007:

”Nokia selviytyy hintakilpailusta parhaiten. Kun ongelmat iskevät, ne iskevät Motorolaan kovemmin. Nokialla on laajempi tuotevalikoima ja suurempi maantieteellinen laajuus kuin Motorolalla. Nokia investoi huomattavasti aikaisemmin ja aggressiivisemmin kehittyville

markkinoille Kiinaan, Intiaan ja Latinalaiseen Amerikkaan, mikä takaa Nokialle valtavia mittakaava- ja jakelutie-etuja”. (BW080107

Markkinoilla oli käynnissä siis hintakilpailu kahden suurimman valmistajan välillä. Kommentista on tulkittavissa myös se, että Nokia oli strategisesti panostanut kehittyville markkinoille. Markkinoilla oli myös vahva käsitys Nokian kustannustehokkuudesta ja selvästä etumatkasta pääkilpailijaansa nähden.

Motorola antoikin tulosvaroituksen maaliskuussa. Kauppalehdessä 23.3. julkaistu artikkeli oli otsikoitu ”Nokia iski Motorolan halpamallit kanveesiin”. Artikkelissa toimialaa seuraava analyytikko totesi:

”Motorolan varoitus kertoo siitä, että Nokia jyrää halpamalleilla. Motorola meni uhoamaan, kuinka se haastaa Nokian hintakilpailussa, mutta kanveesihan siinä kolahti alta aikayksikön”. (KL 230307)

Vuoden 2007 ensimmäisen tulospöytäkirjassaan Nokia teki kuukautta myöhemmin 19.4., joka vahvisti markkinoilla vallinneet oletukset. Pörssitiedotteessaan yhtiö kertoi kappalemääräisen myynnin nousseen 21 prosenttia vuoden takaisesta vastaavasta neljänneksestä. Lisäksi yhtiö oli nostanut markkinaosuutensa 36 prosenttiin maailmanlaajuisesti. (LT250107) Kahden suurimman matkapuhelinvalmistajan kilpailu oli ohi heti vuoden 2007 alussa, eikä Motorolasta ollut enää haastamaan Nokiaa jatkossakaan. Nokia paransi tulostaan ja nosti maailmanlaajuisesta markkinaosuuttaan jokaisella vuosineljänneksellä vuonna 2007.

Markkinajohtajuuden lisäksi Nokia nousi vuonna 2007 maailman viidenneksi arvostetuimmaksi brändiksi Interbrandin vuotuisessa mittauksessa (BW060807). Lisäksi Fortune-lehden laajassa yritysvertailussa Nokia oli maailman kolmanneksi paras yhtiö johtajuuden perusteella (KL270907). Edellä mainittujen lisäksi Fast Company –lehti listasi Nokian toimitusjohtajan Olli-Pekka Kallasvuon mielenkiintoisimmaksi johtajaksi seurata vuonna 2007 (KLP101107).

Uusia strategisia suuntia vuonna 2007

Nokian johto katsoi kuitenkin tulevaisuuteen jo heti 2007 vuoden alussa. Yhtiön julkaisemassa lehdistötiedotteessa 8.1 toimitusjohtaja Olli-Pekka Kallasvuo totesi:

"Yhden käyttötarkoituksen laitteet käyvät yhä harvinaisemmiksi. Ne korvautuvat yhdistelmälaitteilla, joista tulee jatkuvasti tehokkaampia ja helppokäyttöisempiä" (LT080107)

Helsingin Sanomissa 27.1. julkaistussa artikkelissa Kallasvuo linjasi vielä selkeämmin Nokian tulevaisuuden strategisia näkemyksiä. Artikkelin otsikko oli ” Olli-Pekka Kallasvuo vie Nokian internet-liiketoimintaan”:

"Se on työn alla, mutta se tulee kyllä. Me menemme tähän liiketoimintaan tavalla, joka sopii meille, eikä toisaalta aiheuta häiriöitä meidän asiakaskunnallemme" (HS270107)

Helmikuussa Nokia kertoi panostavansa merkittävästi videosisällön tarjoamiseen matkapuhelimissaan. Yhtiö julkisti yhteistyön sisällöntuottajakumppaniensa uutistoimisto Reutersin ja suosituksen videoportaaliyhtiön YouTube:n kanssa. (KL130207)

Nokia halusi siirtyä selkeästi pelkistä puhumiseen tarkoitetuista laitteista monikäyttöisempiin tuotteisiin. Yhtiö julkistikin maaliskuussa uuden älypuhelimien, joka oli kehitetty erityisesti musiikin kuuntelua varten. Nokian lehdistötiedotteessa johtaja Heikki Norta totesi:

"Nokia 5700 XpressMusic -laite avartaa mobiilimusiikin maailmaa. Sillä voi soittaa internetistä ostettuja kappaleita, ja musiikin kuuntelunautintoa parantaa laitteen erillinen audiosiru. Uutuusmalliin on saatavilla myös laaja valikoima erityisesti musiikkilaitteille suunniteltuja lisälaitteita" (LT290307a)

Muuttuneen tuotestrategian ohella, Nokia halusi kasvattaa myös markkinaosuuttaan. Kauppalehden artikkelissa ”Nokian nousu USA:ssa alkaa” 20.4 painotettiin Nokian pitkään jatkuneita ongelmia Pohjois-Amerikassa, sekä markkinaosuuden merkitystä toimialalla. Yhtiön toimitusjohtaja Kallasvuo totesi artikkelissa:

"Olemme parhaillaan vaihtamassa liiketoimintamallia Pohjois-Amerikassa ja kun tämä muutos on saatu valmiiksi, se tulee näkymään" (KL200407)

Edellä mainittua toteuttaakseen Nokia nimitti Timo Ihamuotilan yhtiön johtokuntaan alkaen 1.4. Hänen vastuualueeksi tuli Mobile Phones -toimialaryhmän myynti- ja tuotevalikoimahallinta, sekä toimipaikaksi Nokian New Yorkin -toimisto. Yhtiön lehdistötiedotteessa Ihamuotila totesi:

"...teemme läheistä yhteistyötä kuluttajien ja operaattoreiden kanssa ymmärtääksemme heidän odotuksensa ja pyrimme kehittämään tuotevalikoiman, joka parhaiten vastaa heidän tarpeitaan" (LT 290307b)

Konkreettisia toimia muutoksen tueksi

Kesäkuussa Nokia esitteli organisaationsa uudet arvot. Talouselämä-lehti otsikoi 15.6 artikkelinsa "Nettiaika toi Nokiaan uudet arvot". Nämä uudet arvot olivat Achieving together, Engaging you, Passion for innovation ja Very human. Edellisen kerran Nokia oli määritellyt arvonsa vuonna 2003, jotka olivat Asiakastyytyväisyys, Kunnioitus, Tuloksellisuus ja Uudistuminen. (TE150607)

Neljä päivää myöhemmin, 20.6 Nokia ilmoitti lehdistötiedotteessaan suuresta organisaatiomuutoksesta, joka astuisi voimaan 1.1.2008. Uudessa matkaviestinorganisaatiossa tulisi oolemaan kolme yksikköä: Devices (tuotevalikoima), Services & Software (kuluttajille suunnatut internet-palvelut) ja Markets (logistiikka-, valmistus-, myynti- ja markkinointitoiminnot). Tiedotteessa Kallasvuo totesi:

"Langattoman viestinnän ja internet-liiketoiminnan yhdentyminen avaa meille uusia kasvumahdollisuuksia niin matkaviestinliiketoiminnassa kuin kuluttajille suunnatuissa internet-palveluissa ja yritysratkaisuihin. Monipuolisten mobiilielämysten kasvava tarve luo muutosmahdollisuuksia. Nokia pystyy tarjoamaan näitä elämyksiä toimialan laajimman tuotevalikoimansa ansiosta eri hintaryhmissä. Nokian laitevalikoima ja markkina-asema yhdistettynä uusiin palveluihin ja yritysratkaisuihin antaa Nokialle ainutlaatuisen aseman yksittäissegmentteihin keskittyneisiin yrityksiin verrattuna" (LT200607)

Heinäkuussa Nokia kertoi ostaneensa yhdysvaltalaisen Twango-yrityksen. Nokian mukaan Twango "tarjoaa kokonaisvaltaisen medianjakeluratkaisun kuvien, videoiden ja muun henkilökohtaisen tiedon järjestämiseen ja jakamiseen". Lisäksi lehdistötiedotteessa Multimedia-toimialaryhmän johtaja Anssi Vanjoki kertoi:

"Twangon yrityskauppa on konkreettinen askel internet-palvelut -strategiamme toteutumisessa tarjoten ihmisille monia tapoja kytkeytyä tietoon, viihteeseen ja sosiaaliseen verkostoonsa - missä ja milloin tahansa. Voimme tarjota ihmisille täydellisen valikoiman multimediaelämyksiä sisältäen musiikin, navigoinnin, pelit ja nyt kuvat ja videot," (LT240707)

Elokuussa yhtiö jatkoi suuntautumistaan palveluiden suuntaan kertomalla uudistavansa sirukehitysstrategiansa. Uuden lisensiointimallin myötä yhteistyötä kasvatettiin siruvalmistajien kanssa ja Nokia lopetti osin omien siruratkaisujen kehityksen. (LT080807)

Uusi Nokia

Elokuussa Nokia lunasti lupauksensa, jonka toimitusjohtaja Kallasvuo antoi tammikuussa (HS270107). Yhtiö kertoi 29.8 lehdistötiedotteella avanneensa internet-palvelukokonaisuuden nimeltä Ovi, joka toimisi portaalina Nokian uusiin palveluihin ja tarjoaa käyttäjille vaivattoman pääsyn verkkoyhteisöihin ja sisältöihin. Uutena palveluna esiteltiin muun muassa Nokia Music Store ja peleihin keskittyvä N-Gage (LT290807). Financial Timesin artikkeli aiheesta oli otsikoitu ”Nokian Ovi avaa ovet internetiin” (FT290807). Artikkelissa Kallasvuo totesi:

”Puhelimet eivät enää riitä. Hyvät organisaatiot uudistavat itsensä silloin tällöin. Tämä on Nokian seuraavan uuden askeleen alku” (FT290807)

Seuraavana päivänä Businessweekissa julkaistussa artikkelissa Nokian toimiin suhtauduttiin positiivisesti. Artikkelin mukaan Nokia teki viisaasti ryhtyessään suoraan kilpailuun vahvojen brändien kuten Yahoo ja Google kanssa, koska yhtiöllä oli jo välitön yhteys asiakkaisiinsa henkilökohtaisten matkaviestimien kautta. (BW300807)

Uuden strategian mukaiset yritysostot jatkuivat syys- ja lokakuussa. 17.9 Nokia ilmoitti ostaneensa yhdysvaltalaisen, maailman johtaviin mobiilimainonnan yrityksiin kuuluvan Enpocketin. Nokian strategiajohtaja Tero Ojanperä kommentoi yritysostoa seuraavasti:

”Nokia on jo aiemmin ilmoittanut tavoittelevansa johtoasemaa kuluttajille suunnatuissa mobiileissa internet-palveluissa. Mainonta-alusta on yksi olennainen osa näiden palveluiden taloudellista hyödyntämistä yhdessä asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Enpocketin edistyksellinen mobiilimainonta-alusta yhdistettynä Nokian aiempaan osaamiseen, antaa meille vahvan aseman markkinoilla,” (LT170907)

Lokakuun ensimmäisenä päivänä Nokia ilmoitti tehneensä historiansa suurimman yritysoston, kun se osti yhdysvaltalaisen Navteqin. Nokia kertoi Navteqin olevan ”johtava digitaalisten karttojen toimittaja autoteollisuudelle, langattomiin navigaatiolaitteisiin, Internet-

karttapalveluihin sekä viranomais- ja yritysjärjestelmiin.” Toimitusjohtaja Kallasvuo totesi yrityskaupasta:

"Paikkasidonnaiset palvelut ovat tärkeä osa Nokian Internet-strategiaa. NAVTEQ-yrityskaupan mukanaan tuoma tietotaito on tärkeä lisä, kun Nokian tavoittelee johtavaa asemaa langattomissa Internet-palveluissa... Kun yhdistämme osaamisemme NAVTEQin kanssa, pystymme tuomaan paikkasidonnaisia ominaisuuksia Internet -palveluihimme entistä nopeammalla aikataululla. Tuemme luonnollisesti myös NAVTEQin nykyisiä ja tulevia asiakkaita entistä paremmilla ratkaisuilla." (LT011007)

Seuraavana päivänä Kauppalehden artikkeli oli otsikoitu ”Nokian palvelukonsepti etenee lujaa vauhtia” Artikkelissa siteerattiin Nokian Multimedia-toimialaryhmän johtajaa Anssi Vanjokea, joka sanoi:

"Ensi vuoden loppuun mennessä me olemme tuoneet markkinoille jo kymmeniä päätelaitteita, jotka on varustettu kartoilla ja paikannusohjelmilla" (KL021007)

Joulukuussa Nokia osti vielä langattomiin yhteyksiin ja jakoteknologioihin erikoistuneen Avvenun. Yhtiö kertoi että ”yritysosto on Nokian yritysmobilitaattistrategian mukainen” ja ”Avvenun 'digitaalinen lokero' -teknologia mahdollistaa pääsyn PC:llä oleviin tiedostoihin, niiden haun ja jakamisen etäyhteydessä matkapuhelimen välityksellä tai muun verkkoyhteyttä käyttävän laitteen avulla ilman tiedostolatausta myös PC:n ollessa suljettuna tai vailla verkkoyhteyttä”. (LT041207a)

Uusi visio ja tiukemmat tavoitteet

Nokia esitteli näkemyksiään tulevaisuudesta vuosittaisilla Nokia World-pääomamarkkinapäivillään 4.12. Kallasvuon mukaan Nokian tavoite oli ”olla maailman johtavin yritys internetin tuomisessa matkaviestimiin” (LT041207b). Financial Times julkisti seuraavan päivän artikkelissaan, että ”Kallasvuo johtaa Nokian suurimpaan liiketoimintastrategiseen muutokseen, sitten 1990-luvun, jolloin yhtiöstä tuli maailman johtava matkapuhelinten valmistaja” (FT051207a). Samassa tilaisuudessa Nokia otti suuren askeleen musiikkiliiketoimintaan, kun se julkisti Nokia Comes With Music –palvelun. Palvelun ideana oli tarjota käyttäjille ilmaista musiikkia tiettyjen matkapuhelimien mukana tulevana pakettina. Kumppanina Nokialla tässä palvelussa oli Universal Music.

Samassa tapahtumassa Kallasvuo kertoi myös Nokian nostaneen liikevoittoprosenttitavoitettaan seuraavalle kahdelle vuodelle. Hän kertoi yhtiön tavoitteena olevan 16-17%, kun se edellisenä vuonna oli asetettu 15%:iin. Lisäksi Kallasvuo kertoi myös markkinaosuuden kasvattamisen olevan edelleen yhtiön tärkeä tavoite.

5. joulukuuta Financial Timesille antamassaan haastattelussa Kallasvuo valotti lisää Nokian tavoitteita. Hän kertoi haastattelussa haluavansa, että Nokia on jälleen markkinajohtaja Yhdysvalloissa. Artikkelin mukaan Nokia menetti markkinajohtajuutensa Yhdysvalloissa vuonna 2004, sijoituksen ollen vuonna 2007 vasta neljäs. Maailmanlaajuisesti Nokian markkinaosuus oli vuoden 2007 kolmannella neljänneksellä 39%. Kallasvuo totesikin haastattelussa:

”Ainoa mahdollinen tavoite meille Yhdysvalloissa on olla markkinajohtaja. Mitä tahansa se vaatiikaan” (FT051207b)

5.2 Ongelmia näköpiirissä

Vuonna 2008 maailmaa kohtasi taantuma, joka sai alkusysäyksensä asuntojen hintojen romahtamisesta Yhdysvalloissa. Tämä vaikutti tuotteiden kysyntään, sekä myös yhtiöiden pörssikursseihin maailmanlaajuisesti.

Tuloksellisesti Nokia suoriutui kuitenkin vuonna 2008 hyvin. Yhtiö julkisti 24.1 edellisen vuoden viimeisen neljänneksen tuloksen, jonka myötä yhtiön maailmanlaajuinen markkinaosuus oli noussut 40 prosenttiin. Se laski vuoden 2008 ensimmäisellä neljänneksellä 39 prosenttiin, mutta toisella neljännekselle yhtiö kertoi markkinaosuuden palautuneen 40 prosenttiin. Vielä ensimmäisen tulosjulkistuksen yhteydessä Nokia uskoi vahvasti sekä markkinaosuutensa, että maailmanlaajuisen matkapuhelinmarkkinoiden kasvuun, mutta toisen ja kolmannen vuosineljänneksen tulosjulkistuksissa yhtiö oletti kasvun sijaan markkinaosuutensa pysyvän samana. Toimitusjohtaja Kallasvuon kommentit kahden ensimmäisen tulosjulkistuksen jälkeen olivat positiivisia ja yhtiö uskoi edelleen vahvasti menestykseensä tulevaisuudessa.

Kolmannella neljänneksellä yhtiön markkinaosuus laski kuitenkin 38 prosenttiin. Tulosjulkistuksessaan yhtiö muutti myös äänensävyään tulevaisuudesta. Kallasvuo totesi:

"Liiketoimintamme tehokkaan hallinnan ja markkina-asemamme johdosta pystyimme saavuttamaan sekä vahvat katteet että 1,3 miljardin euron kassavirran vuoden 2008 kolmannella neljänneksellä. Uskomme, että kokomme, tuotemerkkimme, parantuvan tuotevalikoimamme ja tehokkaan kustannusrakenteemme ansiosta olemme näinä aikoina hyvissä asemissa." (LT161008)

Nokian mukaan tämä markkinaosuuden pienentyminen johtui kilpailijoiden harjoittamasta aggressiivisesta hinnoittelusta, johon yhtiö ei halunnut lähteä mukaan. Nokia olikin useaan otteeseen todennut, että se pyrkii kasvattamaan markkinaosuuttaan vain silloin, kun se on kestävästi kannattavaa. (KL100908)

Uuden strategian käynnistäminen

Vuosi 2008 oli Nokialle pääosin uuden strategian mukaisen toiminnan käynnistämistä, mutta yhtiö koki myös haasteita vuoden aikana. Heti vuoden alussa yhtiö teki kaksi merkittävää ratkaisua. Ensin Nokia kiihdytti Amerikan valloitustaan ilmoittamalla aikovansa räätälöidä puhelinmalleja markkinoita hallitseville teleoperaattoreille Yhdysvaltojen markkinoilla. Yhtiö oli vältellyt malliräätälöintejä pitkään ja luottanut puhtaasti omiin tuotteisiinsa. (KL110108)

Muutamaa päivää myöhemmin Nokia ilmoitti sulkevansa tehtaansa Saksassa, mikä aiheutti suurta huomiota medioissa ja valtavan kohun Saksassa. Erityisesti Nokia moitittiin tavasta, jolla se ilmoitti tehtaan sulkemisesta. Yhtiötä syytettiin välinpitämättömyydestä ja ylimielisyydestä, kun toimitusjohtaja Kallasvuo ei henkilökohtaisesti mennyt Saksaan kertomaan 2300 työpaikan lopettamisesta. Taloudellisin syin perusteltu tehtaan sulkeminen hyväksyttiin medioissa kuitenkin myöhemmin, mutta Nokian johdon viestinnän maine oli silti saanut kolauksen. (TE150108).

Helmikuussa Nokia pyrki kiihdyttämään strategista muutostaan lanseeraamalla uuden käsitteen palveluidensa tueksi. Yhtiö kutsui sitä ”kontekstiksi”. Nokian mukaan tämä tarkoitti suurta kokonaisuutta, jossa mobiililaitteen avulla hallinnoidaan puhetta, musiikkia, valokuvia, videoita, karttoja ja paikkatietoja. Omiksi tuotteiksi nimettyjen peli- ja musiikkipalveluiden ohella yhtiö painotti paikkatietojen tärkeyttä tulevaisuudessa ja

edellisenä vuotena tehty jättimäinen Navteq-yrityskauppa sai myös lisäperusteluja. Kallasvuo totesikin asiasta:

”Paperikartat ovat pian historiaa. Navigaatiosta tulee puhelimiin yhtä tärkeä ominaisuus kuin puheesta” (KL120208)

Maaliskuussa Nokia avasi oman musiikkikaupansa internetissä. Palvelu sisälsi useita rajoituksia ja Kauppalehti otsikoikin artikkelinsa aiheesta: ”Nokian musiikkikauppa aukesi torsona”. (KL090308). Musiikkibisneksen valloituksessaan yhtiö panosti kuitenkin enemmän myöhemmin julkistettavaan Comes With Music –palveluun. Yhtiö saikin vuonna 2008 allekirjoitettua sopimukset maailman suurimpien levy-yhtiöiden kanssa (Warner Music, Sony BMG, EMI ja Universal Music), mutta markkinoilla liikkui myös kriittisiä arvioita Nokian sopimuksista levy-yhtiöiden kanssa. Huhujen mukaan Nokia maksoi levy-yhtiöille mittavia korvauksia jo pienistäkin latausmääristä, kun samaan aikaan kuluttajille palvelu oli ensimmäisen vuoden ajan rajoitukseton ja ilmainen. Nokia luonnollisesti kiisti asiaa koskevat huhut. (TE300408)

Toisen merkittävän avauksen liittyen uuteen strategiaan Nokia teki huhtikuussa, kun se avasi N-Gage -pelipalvelunsa. Sen julkistaminen ei aiheuttanut musiikkikaupan tapaista laajaa uutisointia.

Haasteita ydinliiketoiminnassa

Samalla kun Nokia pyrki määrätietoisesti toteuttamaan uutta internet-strategiaansa, kilpaili se edelleen myös perinteisillä matkapuhelinmarkkinoilla. Markkinat olivat edellisvuotena siirtyneet uuteen aikaan, kun Apple oli julkistanut kosketusnäytöllisen älypuhelimensa, joka asetti pitkälti uudet suunnat koko toimialalla. Tässä kilpailussa ja kehityksessä Nokia kompuroi vuonna 2008.

Kauppalehden artikkelin mukaan Nokia ”vilautti” ensimmäistä kosketusnäytöllistä puhelintaan ohjelmistokehittäjien konferenssissa huhtikuussa, mutta puhelimen julkistuksesta yhtiö ei antanut enempää tietoja (KL090408). Apple hallitsi vahvasti keskustelua ja kirjoittelua mediassa ja uusia kilpailijoita oli myös ilmestynyt älypuhelimien segmenttiin. Näitä olivat Eteläkorealaiset LG ja Samsung, sekä Taiwanilainen HTC. Kauppalehden artikkelissa ”Kosketusnäyttöjen kisa käy jo kovin kierroksin” 8.5 kerrottiin tästä uudesta huippupuhelimien aallosta ja samalla kommentoitiin Nokian toimia seuraavasti:

"Nokian versiot spekulatioasteella... Nokia näyttääkin nyt vain vetävän henkeä kuluvan toisen neljänneksen aikana... On kuitenkin vaikea uskoa, että kyse olisi vapaaehtoisesta viivytteystä. Oikeampi selitys taitaa olla kuitenkin uuden organisaation sisäänajokitka" (KL080508)

Samalla kun Nokia viivästeli ydinliiketoiminnassaan, teki se tulevaisuutensa kannalta yhden merkittävimmistä strategisista ratkaisuistaan. Yhtiö kertoi lehdistötiedotteella ostaneensa Symbian Limited –yhtiön ”mahdollistaaksensa johtavan matkaviestinalustan kehityksen”. Toimitusjohtaja Kallasvuo totesi tiedotteessa:

"Tämä on Nokian ohjelmistostrategian tärkeä virstanpylväs... Symbian on jo matkaviestinten johtava avoin ohjelmistoalusta. Yritysoston ja Symbian Foundation -säätöön perustamisen myötä siitä tulee myös kiistattomasti langattoman innovaation houkuttelevin alusta. Tämä on ajuri uusille kuluttajasukupolville suunnattujen vetovoimaisten Internet-pohjaisten sovellusten kehityksessä." (LT240808)

Symbian valmisti siis jo ennestään valtaosan Nokian matkapuhelimien ohjelmistoalustoista, mutta Nokia pyrki yritysostolla vakiinnuttamaan asemansa avoimien käyttöjärjestelmien markkinoilla vaikka oli edellisenä vuonna todennut Googlen julkistaman Android-järjestelmän myötä, ettei alan tulevaisuuden kannalta näillä ratkaisuilla ole mittavaa merkitystä.

Toimialan tulevaisuutta määrittävien älypuhelimien merkitys alkoi kasvaa medioissa vuoden jälkimmäisellä puoliskolla. Vaikka elokuussa Nokian kerrottiinkin kasvattaneensa markkinaosuuttaan toisella vuosineljänneksellä (KL010808), kiinnittyi huomio selkeästi enemmän älypuheliiniin, joiden markkinoilla Nokia menetti markkinaosuuttaan (KL250808).

Vaikka Nokia saikin julkistettua ensimmäisen kosketusnäyttöpuhelimensa 2.10 samalla kun yhtiö avasi uuden Comes With Music –palvelunsa, oli toimialan päähuomio aivan muualla kuin Nokian uudessa strategiassa. Jo kuukautta aikaisemmin 5.9, Helsingin Sanomien artikkelissa pohdittiin syitä sille, miksi Nokia ”antaa markkinaosuuksia kilpailijoille suosiolla?” Artikkelin mukaan sen oli pakko tehdä niin, koska sen mallistosta puuttui selkeä hittituote (HS050908). Taloussanomien artikkelissa 16.10 kerrottiinkin, että Nokia arvioi kehittyneiden yhdistelmälaitteidensa markkinaosuuden romahtaneen 35,5 prosenttiin, kun se vuotta aikaisemmin oli ollut 50,5 prosenttia (TS161008). 23. lokakuuta samassa lehdessä

julkaistu artikkeli olikin jo otsikoitu ”Nokia tarvitsee äkkiä virtaa älypuhelimiansa” ja pääsanoma oli, ettei Nokia ole pystynyt reagoimaan markkinoiden murrokseen kovinkaan nopeasti. (HS231008)

Samoihin aikoihin yhtiön sisältä kerrottiin, että sen uuden strategian mukainen toiminta on vastatulessa sekä musiikki-, että pelimarkkinoilla. Financial Times kertoi 2.10, kuinka teleoperaattorit kieltäytyvät Isossa-Britanniassa myymästä Nokian uutta Comes With Music – puhelinta, koska sen liike-idea on liian lähellä operattoreiden omia toimia (FT021008). Kauppalehden artikkelissa 31.10 puolestaan kerrottiin, kuinka Nokian peliliiketoiminnasta vastaava johtaja Jaakko Kaidesoja oli todennut uutistoimisto Reutersille yhtiön peliliiketoiminnan olevan vaikeuksissa, johtuen pääosin talouskasvun hidastumisesta. (KL311008) Ainoa uuden strategian mukainen toiminta-alue, jossa Nokia ei kohdannut vastoinkäymisiä vuonna 2008 oli kartat ja navigaatio. Nokia kertoikin 23.6 ostaneensa saksalaisen Plazes-yhtiön, joka tuotteiden avulla käyttäjät voivat jakaa tietoa tekemisistään ja sijainnistaan.

”Nokia ei tiedä, missä mennään”

Joulukuussa Nokia piti jälleen vuotuisen Nokia World-pääomamarkkinatapahtumansa, jossa tapana oli ollut esittää näkemyksiä toimialan tulevaisuudesta. Yhtiö julkaisi tilaisuudessa vihdoinkin uuden ylimmän hintaluokan kosketusnäytöllisen älypuhelimensa. Lehistötiedote oli otsikoitu juhlavasti ”Tietokone taskussa: Nokia N97 aloittaa henkilökohtaisen Internetin aikakauden” (LT021208). Pettymys oli kuitenkin melkoinen, sillä uuteen laitteeseen eivät ulkopuoliset saaneet koskea ollenkaan. Talouselämän artikkelissa tapahtumasta kerrottiin, että laite tuntui herättävän yleisön keskuudessa enemmän uteliaisuutta kuin innostusta (TE021208). Financial Times totesi asian vielä selkeämmin: ”Liian vähän liian myöhään” (FT021208). Nokia oli siis auttamatta myöhässä älypuhelinmarkkinoilla, olihan Apple saanut myyntiin vastaavan tuotteen jo puolitoista vuotta aikaisemmin.

Vielä suuremman ihmetyksen Nokia aiheutti markkinoille jättämällä kertomatta arvionsa sekä viimeisen neljänneksen myynnistään että markkinaosuudestaan, mistä yleensä on pystytty päättämään toimialan suuntaviivoja. Taloussanomien artikkelissa 4.12 analytikko totesikin: ”Nokia ei tiedä, missä mennään” (TS041208a). Seuraavana päivänä New Yorkissa pidetyssä sijoittajatilaisuudessa toimitusjohtaja Kallasvuo myönsikin yhtiön vaikeudet kuluneena vuonna:

”Minun täytyy sanoa, että älypuhelinvalikoimamme ei ollut ihanteellinen aikaisemmin tänä vuonna” (TS041208b)

Luottamus tulevaan

Huolimatta siitä että Nokian uuden strategian mukaiset toiminnot olivat kokeneet haasteita ja yhtiö oli auttamatta jäljessä toimialan terävimmästä teknologisesta kärjestä, Nokian arviot seuraavasta vuodesta ja taloudellisesta taantumasta olivat positiivisia. Yhtiön asennetta maailmanlaajuista taantumaa kohtaan kuvastuu hyvin toimitusjohtaja Kallasvuon kommentti Kauppalehdessä 2.12:

”Me tulemme hyötymään kriisistä. Meidän markkina-asemamme, kokomme, investointivoimamme, globaali kattavuutemme ja vahva brändi auttavat todennäköisesti asiassa” (KL021208)

Nokian Devices-yksikön johtaja Kai Öistämö otti pääomamarkkinatapahtumassa puolestaan kantaa kosketusnäytöllisiin älypuhelimiin:

”Ennustan, että tähän aikaan ensi vuonna Nokia kosketusnäytöllisten puhelinten suurin valmistaja maailmassa” (TS041208c)

Kallasvuo oli painottanut edellisen vuoden lopulla Yhdysvaltojen markkinoiden tärkeyttä Nokialle. Nyt vuotta myöhemmin, samaa viestiä painotti Öistämö New Yorkin sijoittajatapahtumassa. Öistämö painotti tapahtumassa Nokian kasvumahdollisuuksia Yhdysvalloissa ja lupasi muutoksia Nokian pieneen markkinaosuuteen Yhdysvaltojen markkinoilla. (KL051208) Viesti oli hieman liiankin identtinen vuotta edeltävään verrattuna, joten Nokia ei ollut vuoden aikana onnistunut tavoitteissaan Yhdysvaltojen markkinoilla.

Samoin kuin Nokian johdossa, myös markkinoilla uskottiin yhtiön selviytymiskykyyn lukuisista edellä esitetyistä haasteista huolimatta. Nokian tulosluvut olivat edelleen selvästi kilpailijoita vahvempia johtuen laajasta maantieteellisestä peitosta sekä tuotevalikoiman laajuudesta. Nokian tehokasta toimintatapaa pidettiin edelleen takuuna kannattavuuden säilymisessä hyvällä tasolla. Tämän uskottiin mahdollistavan tiukan kulukontrollin, eikä yhtiön tarvitsisi osallistua mahdollisiin hintakilpailuihin. Kauppalehden artikkeli 12.12 päättyikin positiiviseen toteamukseen ”Ja kun käänne vääjäämättä joskus tapahtuu, Nokia on

iskukunnossa ja pystyy nopeasti reagoimaan alkavaan nousuun. Heikoimmista kilpailijoista ei tällöin ole vastusta, josko niitä markkinoilla enää silloin onkaan.” (KL121208)

5.3 *Ongelmat realisoituvat*

Yhtiön johdon päinvastaisista vakuutteluista huolimatta, taantuma iski rajusti myös Nokiaan. Vastaus yhtiön kykenemättömyyteen tai haluttomuuteen arvioida vuoden 2008 viimeisen neljänneksen suoritustaan saatiin tammikuun alussa, kun yhtiö kertoi sen tuloksen romahtaneen ja markkinaosuuden pienentyneen. Yhtiön liikevoittoprosentti putosi puoleen ja markkinaosuus pieneni 37 prosenttiin. Toimialan huomio oli edellisenä vuotena kiinnittynyt entistä enemmän kalleimman kategorian älypuhelimiin, joiden markkinaosuuksien seuranta oli analyytikkojen keskuudessa tarkempaa kuin kokonaismarkkinaosuuksien. Älypuhelimissa Nokian markkinaosuus oli edellisen vuoden lopulla 31 prosenttia, josta esimerkiksi Taloussanomat otsikoi: ”Nokia jatkoi kompurointia älypuhelimissa”. (TS210109)

Tulosjulkistuksensa yhteydessä Nokia ilmoitti myös mittavista säästötoimenpiteistä, jonka myötä se karsisi kulujaan 700 miljoonalla eurolla kuluvan vuoden aikana. Luonnollisesti tämä tarkoitti henkilöstön irtisanomisia ja lomautuksia. Yhtiö oli kuitenkin oppinut edellisen vuoden virheistään Saksassa, eikä vuoden aikana tapahtuneet irtisanomiset nostattaneet merkittävää kohua. Yhtiö jopa tarjosi vapaaehtoisia eropaketteja halukkaille ennen kuin ensimmäisiäkään yt-neuvotteluita oli käyty.

Taloudellisesti vuosi 2009 oli Nokialle vaikea, niin kuin kaikille muillekin yhtiöille taantumassa. Maailmanlaajuisella markkinaosuudelta mitattuna yhtiö pysyi kuitenkin vakaana. Toisella neljänneksellä markkinaosuus nousi takaisin 38 prosenttiin ja pysyi samana myös kolmannella neljänneksellä. Merkittävämpää oli kuitenkin markkinaosuus älypuhelimissa, jonka nostamiseen yhtiö aikoi panostaa merkittävästi kuluvan vuoden aikana. Vaikka Nokia pyrkikin jatkamaan internetstrategiansa toteuttamista muutamilla yritysostoilla vuoden 2009 aikana, älypuhelimien saralla tapahtui kuitenkin Nokian kannalta merkittävimmät tapahtumat vuoden aikana.

Strategisesti kilpailijoiden perässä

Nokia lanseerasi helmikuussa uuden Ovi Store -palvelun, joka yhtiön omien sanojen mukaan oli ” maailman ensimmäinen sisältö- ja sovelluspalvelu, jossa tarjonta yksilöidään käyttäjän sosiaalisten kontaktien ja sijainnin mukaan”. Palvelu avattaisiin toukokuussa. (LT160209) Todellisuudessa lanseeraus oli pyrkimys vastata kilpailija Applen edellisenä vuonna lanseeraamaan App-Storeen, josta kuluttajat olivat voineet tilata ominaisuuksia ja ohjelmistoja matkapuhelimeensa. Sen lisäksi, että Nokia oli jälleen kilpailijoista jäljessä, myös itse palvelun toiminnallisuus sai murskakritiikin. Helsingin Sanomien haastattelema teknologia-asiantuntija totesi Ovi-palvelusta, että:

"Jos Nokia pystyisi tarjoamaan puoleen hintaan yhtä hyvän käyttökokemuksen puhelimiinsa kuin iPhonessa on, se voisi tosissaan haastaa Applen myös palveluissa. Toistaiseksi Nokia on vielä kaukana tästä tavoitteesta." (HS120609)

Samassa artikkelissa haastateltu analyytikko esitti vielä lisää syitä Nokian haasteille:

"Maailman tärkeimmät matkapuhelinmarkkinat ovat Yhdysvalloissa ja Nokia maksaa kallista hintaa vaikeuksistaan siellä. Yhdysvalloissa ratkaistaan aika pitkälle se, kuka menestyy digitaalisissa palveluissa... iPhone synnytti valtavan kysynnän kosketusnäytöisille puhelimille ja uusille palveluille. Nokia ja muut valmistajat yrittävät nyt kuumeisesti seurata Applen perässä." (HS120609)

Muilla valmistajilla analyytikko tarkoitti Samsungia ja kanadalaista RIM-yhtiötä, jotka olivat myös tehneet tuloaan älypuhelinmarkkinoille ja menestyivät Nokiaa paremmin varsinkin teleoperaattoreiden hallitsemilla Yhdysvaltojen markkinoilla. Maailmanlaajuisesti niistä ei toistaiseksi ollut Nokian kilpailijoiksi.

Henkilöstölleen Nokia yritti kuumeisesti vakuutella internet-strategiansa oikeellisuutta. Yhtiö lähetti jokaiselle 36 000 työntekijälleen tekstiviestin, jossa kehoitettiin lataamaan pieni peli omaan puhelimeen. Tässä pelissä työntekijät pääsivät avaruusaluksen kapteeniksi, jonka tehtävänä oli muutaman väliaseman kautta ohjata alus kohti strategista päämäärää: 300 miljoonaa palvelukäyttäjää vuoden 2011 loppuun mennessä. (TE140610) Tähän palvelukäyttäjien määrään sidotusta seurantajärjestelmästä uutisoitiin Financial Timesissa myöhemmin elokuussa. Artikkelissa Kallasvuo kertoi, kuinka henkilöstön bonukset Nokiassa oli sidottu käyttäjämäärän kehitykseen. (FT230809)

Ovi Store –palvelu ja sen lanseeraaminen muutti kuitenkin dramaattisesti niin analyytikkojen, kuin muunkin julkisen kirjoittamisen sävyä Nokiasta. Viimeistään nyt yhtiön uuteen strategiaan ei enää uskottu. Kauppalehden artikkeli 10.6 oli otsikoitu ”Nokian ote lipsuu usealla rintamalla” ja artikkelissa esitettiin viisi huolenaihetta, josta Nokian johtajien tulisi olla erittäin huolissaan. Ensinnäkin yhtiön tarjoamat vapaaehtoiset eropaketin olivat menneet kuin kuumille kiville. Toiseksi, Nokia oli tutkimuksissa menettänyt suosionsa nuorten ”edelläkävijöiden” suosiossa. Kolmanneksi, Nokian ohjelmistot ja Symbian-käyttöjärjestelmä olivat edelleen monimutkaisia niin käyttäjille, kuin kehittäjillekin. Neljänneksi, Nokia oli hehkuttanut jo vuositolkulla että yhtiö muuttuu laitevalmistajasta palvelu- ja sisältöbisnestaloksi eikä näyttöjä vieläkään ollut. Viimeisenä mainittiin se, ettei Nokia mahtunut enää maailman kymmenen arvokkaimman brändin joukkoon. (KL100609) Vielä jyrkemmin oli otsikoitu Taloussanomien artikkeli 6.6: ”Nokian Ovin on onnistuttava, muuten vaihtuu johto” (TS060609).

Samalla kun internetstrategian toteutusta arvosteltiin, sai Nokia hyviä uutisia älypuhelinmarkkinoilta. Sen markkinaosuus niissä oli noussut 38 prosentista 41 prosenttiin, kun yhtiö julkisti toisen neljänneksen tuloksensa. Tämä kuitenkin nimettiin mediassa torjuntavoitoksi, sillä olihan yhtiön markkinaosuus vasta nyt samalla tasolla kuin vuotta aikaisemmin. (TS170709) Älypuhelimien markkinaosuuden tärkeyttä kuvasi 2.6 Talouselämä-lehdessä julkaistu artikkeli, jossa keskityttiin matkapuhelinmarkkinoiden yhteenlaskettuihin voittoihin. Artikkelin mukaan vuonna 2007 matkapuhelinyhtiöt yhteensä tekivät voittoa 18 miljardia dollaria, josta Nokian osuus oli 11 miljardia. Kuluvana vuonna markkinoiden yhteenlasketuksi voitoksi arvioitiin sama 18 miljardia, mutta Nokian osuudeksi vain 5 miljardia. Suurimpia voittajia olivat nimenomaan Apple ja RIM, vaikka ne maailmanlaajuisessa kappalemyynnissä olivatkin kaukana Nokian takana (TE020609).

Myöhemmin lokakuussa Talouselämä –lehti kertoi kuinka vuosi aikaisemmin lanseeratulla Comes With Music –palvelulla oli vain 107 000 käyttäjää ja palvelu oli osoittautumassa täydeksi flopiksi (TE191009). Samassa lehdessä kerrottiin 2.11, kuinka Nokia oli vaivihkaa ilmoittanut omassa blogissaan, että pelipalvelu N-Gage suljetaan vuonna 2010 (TE0201109).

Nokian keskittyminen uuteen strategiaansa ja hidastelu ydinliiketoiminnassaan näyttäytyi nyt koko karmeudessaan. Yhtiö vaikutti olevan kriisissä.

Vastoin valittua strategiaa

Monessa mediassa syytettiin Symbian-käyttöjärjestelmän kankeutta Nokian älypuhelimien suurimmaksi ongelmaksi. Nämä syytökset saivat lisää vauhtia, kun Nokia ilmoitti kesäkuussa yhteistyöstään yhdysvaltalaisen mikroprosessorivalmistaja Intelin kanssa. Yhteistyön tavoitteena oli luoda markkinoille täysin uudenlainen multimediatietokone, lähtien käyttöjärjestelmästä. (FT240609) Tämä julkistus herätti keskustelun siitä, hylkääkö Nokia pitkään käyttämänsä Symbian-käyttöjärjestelmän, sillä markkinoilla oli jo tiedossa että Nokian seuraava julkistettava älypuhelin pohjautuisi uuteen, erilaiseen Maemo-käyttöjärjestelmään. Nokian johto kuitenkin torjui väitteet Symbianin hylkäämisestä ja vakuutti Symbianin pysyvän markkinoita hallitsevana käyttöjärjestelmänä tulevaisuudessakin.

Elokuussa Nokia teki kuitenkin yllättävän ratkaisun, kun se ilmoitti yhteistyöstään ohjelmistotalo Microsoftin kanssa. Yhteistyön myötä Nokian puhelimiin tulisi Microsoft Office –tuotteita ja yhteistyöstä olikin pääteltävissä että Nokia pyrki jälleen parantamaan asemaansa yrityskäyttöön tarkoitetuissa puhelimissa. (TS120809) Kauppalehden artikkelissa ”Toimiiko Nokia vastoin strategiaansa?” analyytikko totesikin että ratkaisu oli perusteltavissa, mutta hyvin defensiivinen toimi Nokialta. Hän myös totesi, ettei tämä ratkaisu edesauta Nokiasa strategisessa siirtymisessä palveluiden puolelle. (KL140809) Taloussanomien haastattelema analyytikko puolestaan katsoi asiaa toiselta kantilta. Hänen mielestään julkistettu yhteistyö kertoi Microsoftin oman käyttöjärjestelmän, Windows Mobilen ahdingosta. (TS130809) Microsoft oli luonut oman käyttöjärjestelmänsä matkapuhelimiin jo vuonna 2003, mutta sen historia oli ollut hyvin haasteellinen eikä sitä oltu käytetty merkittävästi maailmanlaajuisilla matkapuhelinmarkkinoilla.

Elokuussa Nokia teki toisen erikoisen ratkaisun, kun se lanseerasi oman pienikokoisen kannettavan tietokoneen (LT240809). Elokuussa yhtiö kertoi myös perustavansa uuden Solutions-yksikön, jonka tavoitteena oli pystyä paremmin ”toimittamaan kuluttajille sekä ensiluokkaisia laitteita ja kiinnostavia palveluja, että kokonaisratkaisuja, joissa laitteet ja palvelut yhdistyvät saumattomasti” (LT270809). Näiden ratkaisujen tavoitteena nähtiin pyrkimys teleoperaattoreiden hallitsemille Yhdysvaltojen markkinoille, jossa operaattorit olivat ruvenneet myymään myös kannettavia tietokoneita. Taloussanomien artikkelissa 7.9 eräs analyytikko totesikin, että Nokialla ei ollut muita mahdollisuuksia kuin tulla

minikannettavien markkinoille pyrkiessään valloittamaan Yhdysvaltojen markkinoita. (TS070909)

Vuoden kolmas neljännes oli kuitenkin musertava Nokialle. Yhtiö kertoi markkinaosuutensa romahtaneen älypuhelimissa 41 prosentista 35 prosenttiin ja medioissa todettiin Nokian hävinneen kilpailun älypuhelimissa. (KL221009) Samaan aikaan uutisoitiin Nokian myöhästymisestä uuden huipputuotteensa julkistuksessa, mikä kertoi Financial Timesin mukaan kaiken olennaisen Nokian ongelmista älypuhelimissa (FT231009). Tämä aiheutti yhtiön sisällä myös muutostoenpiteet, kun se ilmoitti jakavansa edellisessä organisaatiomuutoksessa muodostetun Devices –yksikön kahtia, Smartphones- ja Mobile Devices-yksiköiksi, joista ensimmäinen tulisi olemaan Jo Harlow:n vastuulla ja jälkimmäinen yhtiön entisen talousjohtajan, Rick Simonsonin vastuulla (FT161009). Lisäksi älypuhelimista aikaisemmin vastanneen Jonas Geustin kerrottiin jättäneen yhtiön 2.11 (KL021109). Muutoksille oli totisesti tarvetta, sillä marraskuussa uutisoitiin että Apple oli mennyt Nokian edelle matkapuhelinvalmistajien kannattavuudessa. Myöhemmin joulukuussa Helsingin Sanomissa uutisoitiin analyytikkojen arvioista, että Samsung ohittaa Nokian Euroopassa lähitulevaisuudessa (HS081209).

Virheiden myöntäminen

Nokian johto myönsi loppuvuonna pidetyillä Nokia World-pääomamarkkinapäivillä yhtiön tekemiä virheitä ja vakuutti niihin tulevan korjauksia seuraavana vuonna. Devices-yksikön johtaja Kai Öistämö lupasi parannuksia Nokian laitteiden käyttäjäystävällisyyteen, kun Symbian-käyttöjärjestelmää päivitetäisiin seuraavana vuonna. Kallasvuo puolestaan verhoili uuden strategian sivujuonineen korjaustoimiksi yhtiön kokemuksiin haasteisiin. Hänen mukaansa uusi Solutions-yksikkö on kokonaisratkaisujen avulla ratkaisu myös muihin käytettävyyssongelmiin. (TS021209) Muutamaa päivää aikaisemmin markkinointiyksikön johtaja Anssi Vanjoki oli myöntänyt yhtiön tehneen virheen myös tuotesuunnittelussaan. Hänen mukaansa yhtiö oli keskittynyt liikaa teknisiin perusteisiin tuotteissaan sen sijaan että olisi keskitytty helppokäyttöisyyteen ja houkuttelevaan ulkonäköön. (TS271109)

Myös internetstrategian puolelle luvattiin parannuksia, kun yhtiö kertoi remontoivansa täysin Ovi Storensa tulevana keväänä. Financial Timesin mukaan Nokia myönsi näin suoraan hävinneensä myös tässä liiketoiminnassa markkinoita dominoivalle Appllelle. (FT101209)

5.4 Usko loppuu

Vuosi 2010 oli Nokialle liiketoimintastrategioiden näkökulmasta sekava. Yhtiön johto jatkoi vuoden aikana monotonista vakuuttelua valittujen ratkaisujen puolesta, mutta edeltäneiden vuosien heikko menestys näkyi vuoden aikana niin analyytikkojen kuin osakkeenomistajienkin ajatuksissa.

Taloudellisesti vuosi oli Nokialle edelleen haastava ja markkinaosuuksien osalta kehitys oli huomattavan negatiivista. Vuoden 2009 viimeisellä neljänneksellä yhtiö oli nostanut maailmanlaajuisen markkinaosuutensa 39 prosenttiin ja älypuhelimien osuutensa 40 prosenttiin, mutta vuoden 2010 vastaavat osuudet olivat pääosin laskusuuntaisia. Vuoden 2010 ensimmäisellä neljänneksellä yhtiön maailmanlaajuinen markkinaosuus putosi 33 prosenttiin, jossa se pysyi myös toisella neljänneksellä. Kolmannella neljänneksellä se oli enää 30 prosenttia. Älypuhelimissa yhtiön markkinaosuus oli ensimmäisellä ja toisella neljänneksellä 41 prosenttia, mutta sekin putosi kolmannella neljänneksellä 38 prosenttiin.

Strateginen suunnattomuus

Nokian strateginen haparointi näkyi sen toimissa läpi vuoden 2010. Yhtiö ei esitellyt tammikuussa järjestetyillä kuluttajaelektroniikkamessuilla ollenkaan uusia tuotteita tai ideoita, vaan toimitusjohtaja Kallasvuo kehui yhtiön asemaa maailman globaaleimpana matkapuhelinyhtiönä, joka toimii vastuullisesti kehittyvillä markkinoilla. Messujen pääpaino oli kuitenkin high tech –ratkaisuissa ja messut pidettiin Nokian vaikeimmilla markkinoilla Yhdysvalloissa, joten yhtiön esiintymistä ihmeteltiin medioissa laajasti. (KL180110)

Tammikuussa Nokia julkisti tarjoavansa ilmaisen navigoinnin puhelimissaan. Yhtiön mukaan tämä ratkaisu lisäisi merkittävästi kuluttajien kiinnostusta Nokian älypuhelimiin. Ratkaisu teulattiin mediassa kuitenkin vahvasti, koska sen katsottiin olevan pakollinen vastaus kilpailija Googlen aikaisempaan ilmoitukseen tarjota ilmainen navigointi yhdessä oman Android-käyttöjärjestelmänsä kanssa. Nokian ratkaisu ilmaisesta navigoinnista asetti aikaisemmin tehdyn jättimäisen Navteq-yrityskaupan hyvin epäsuotuisaan valoon. (TE210110)

Nokia toimi poikkeuksellisesti myös helmikuussa järjestetyillä Mobile World Congress –messuilla, jossa se ei julkistanut ollenkaan uusia puhelinmalleja. Yhtiöllä ei ollut myöskään omaa messualueita tapahtumassa. Tämä oli ensimmäinen kerta kymmeneen vuoteen, kun

Nokia ei ollut näyttävästi esillä omine tuotteineen. (KL110210) Nokia piti messuilla kuitenkin yhteisen lehdistötilaisuuden kumppaninsa Intelin kanssa, jossa kerrottiin yhteistyön viimeisimmistä kehitysvaiheista (KL120210).

Helmikuussa uutisoitiin siitä, kuinka Googlen Android-sovelluskauppa oli ohittanut Nokian Ovi –Storen sovellusten määrässä samalla kuin Applen App Store oli edelleen kaukana molempia edellä. (TS250210). Huhtikuussa Nokia julkisti vihdoinkin uuden huipputuotteensa, jonka olisi määrä tulla markkinoille heinä-syyskuun aikana (KL280410). Samalla yhtiö kuitenkin ilmoitti myös, että sen uuden Symbian-mobiilialustan julkaisu viivästyy, mikä oli suuri pettymys markkinoilla. Tämän jälkeen Nokian tekemiä virheitä alettiin luetella mediassa kattavasti ja yhtiön toukokuiseen yhtiökokoukseen ladattiin merkittäviä odotuksia, varsinkin toimitusjohtaja Kallasvuohon liittyen. Talouselämä-lehdessä peräänkuulutettiin tarvetta amerikkalaiselle johtajalle, joka opettaisi Nokias menestymään tärkeillä Yhdysvaltojen markkinoilla (TE300410). Taloussanomien artikkeli oli otsikoitu ytimekkäästi ”Kallasvuon tuoli keikkuu” (TS010510). Helsingin Sanomien haastatteleva analyytikko puolestaan painotti Yhdysvaltojen johtamia älypuhelinmarkkinoita ja totesi:

"Jos maailman suurin matkapuhelimien valmistaja on hyvin heikko maailman tärkeimmillä markkinoilla, kyse on strategisesta virheestä" (HS300410)

Kallasvuon lähtölaskenta

Kaikesta edellä mainitusta huolimatta toimitusjohtaja Kallasvuo sai virallisen luottamuslauseen yhtiökokouksessa. Hallituksen puheenjohtaja Jorma Ollila sanoi ymmärtävänsä sijoittajien turhautumista. Hänen mukaansa valittu strategia oli kuitenkin edelleen hyvä, mutta sen toteutuminen vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä. (TS060510)

Heti yhtiökokouksen jälkeen Nokia ilmoitti jälleen kerran muutoksista organisaatiorakenteessaan. Heinäkuusta lähtien yhtiössä tulisi olemaan kolme yksikköä: älypuhelimet ja muut tulevaisuuden laitteet käsittävä Mobile Solutions, halvemmat puhelimet käsittävä Mobile Phones, sekä myynnin, markkinoinnin ja logistiikan käsittävä Markets. Tärkeimmäksi näistä nimettiin luonnollisesti Mobile Solutions, jonka johtoon asetettiin Anssi Vanjoki. Edellisessä organisaatiomuutoksessa Mobile Devices –yksikön johtoon asetettu Rick Simonson puolestaan jätti yhtiön muutoksen yhteydessä. (FT110510) Taloussanomissa tämä

johtajakierrätys nähtiin selvimpänä mahdollisena merkinä yhtiössä vallitsevasta hädästä (TS110510).

Organisaatiomuutoksen myötä syntyi kuitenkin strateginen ratkaisu, kun Nokia ilmoitti kesäkuussa luopuvansa Symbian-käyttöjärjestelmästä kalleimmissa älypuhelimissaan. Tulevaisuudessa kalleimmista puhelimista löytyisi Intelin kanssa kehitetty Meego-käyttöjärjestelmä ja halvemmista puhelimista puolestaan Symbian. (TS240610) Nämä ratkaisut jäivät kuitenkin mediassa varjoon, kun yhtiö antoi ensin tulosvaroituksen kesäkuun lopulla samaan aikaan kun uutisoitiin siitä, että Samsung oli ohittanut Nokian edullisten matkapuhelinten markkinoilla Euroopassa. (FT170610) (TS290610) Merkittävin uutinen oli kuitenkin se että Yhdysvalloissa oli tullut julkisuuteen tieto, jonka mukaan Nokia etsi siellä kuumeisesti itselleen uutta toimitusjohtajaa (FT200710).

Elokuussa medioissa uutisoitiin laajasti, kuinka Googlen Android-käyttöjärjestelmä on nousemassa maailman käytetyimmäksi. Sen kerrottiin haalineen reilusti markkinaosuuksia niin Applelta, kuin Nokian käyttämältä kankeaksi kuvaillulta Symbianiltakin (TE120810). Erityisesti markkinoita vallanneissa Samsungin puhelimissa käytettiin Android-käyttöjärjestelmää. Myös Microsoft oli ilmoittanut aikaisemmin kuluvana vuonna, että se lanseeraa uuden käyttöjärjestelmän, Windows Mobile 7:n, joka perustuu täysin uudenlaiseen käyttöliittymään ja ajatteluun (FT150210). Nokia oli oman Symbian-järjestelmänsä ainoa pääasiallinen käyttäjä ja kehittäjä, eikä uusia Meego-käyttöjärjestelmillä varustettuja puhelimia ollut vielä markkinoilla. Symbian-käyttöjärjestelmän tulevaisuus oli puhtaasti Nokian uusimman huippulaitteen varassa, joka oli tarkoitus julkistaa viimeistään syyskuussa.

Samalla kun Nokian liiketoimintastrategia puhelimien ja käyttöjärjestelmien osalta oli uhattuna, ilmoitti yhtiö sulkevensa osan Ovi-palvelustaan. Kyseessä oli Ovi Files –osio, jonka luomiseksi Nokia oli ostanut vuonna 2007 Avvenu-yhtiön. Aiemmin kuluvana vuonna Nokia oli ilmoittanut lopettavansa Ovi Share –palvelun, jota varten puolestaan oli vuonna ostettu Twango-yhtiö. Lisäksi yhtiö kertoi muuttavansa vähälle suosiolle jääneet Comes With Music –palvelun nimeksi Ovi Music. (TE020910) Myös yhtiön internetstrategia näytti olevan siis vaikeuksissa.

Uusi toimitusjohtaja

Markkinoiden kauan odottama muutos tapahtui 10. syyskuuta, kun Nokia ilmoitti nimittäneensä uudeksi toimitusjohtajakseen kanadalaisen Stephen Elopin 21.9.2010 alkaen. Hän siirtyi Nokiaan Microsoftilta ja oli ollut yritysten välisessä yhteistyössä vahvasti mukana, kun Nokian tuotteisiin tuli Office-tuotteita edellisenä vuotena. Pörssitiedotteessa Nokian hallituksen puheenjohtaja Jorma Ollilla totesi:

"Nyt on oikea aika vauhdittaa Nokian uudistumista ja tuoda yhtiöön uutta, erilaisin taidoin ja vahvuuksin varustettua johtajuutta edistämään yhtiön menestystä. Nokian hallitus uskoo, että Stephen Elopilla on oikeanlaista toimialakokemusta ja kykyä johtaa Nokiaa hyödyntäen yhtiön kaikkia mahdollisuuksia. Hänen vahvasta ohjelmistotaustastaan ja osoitetuista muutosjohtamistaidoistaan tulee olemaan merkittävästi hyötyä, kun päättäväisesti etenemme kohti Nokian muutosprosessin päätöstä. Uskomme, että Stephen pystyy viemään eteenpäin sekä innovointia että yhtiön strategian tehokasta toteutusta ja näin tuottamaan lisäarvoa osakkeenomistajillemme" (LT100910)

Financial Timesin artikkelissa Ollila kertoi valintaa puoltaneen sen, että Elopilla on vahva tausta ohjelmistoliiketoiminnasta. Lisäksi Ollilan mukaan uudella toimitusjohtajalla on energinen ja motivoiva johtamistyyli ja hyvät näytöt muutosjohtajuudesta. (FT100910) Edellä mainituista seikoista huolimatta, Ollila totesi myös:

"Hänellä on täysi valtuus toimia niin kuin kenellä tahansa toimitusjohtajalla, mutta häntä ei palkattu muuttamaan strategiaa" (FT100910)

Uuden toimitusjohtajan nimityksen myötä Mobile Solutions –yksikön johtaja Anssi Vanjoki jätti irtisanomisilmoituksensa (LT130910). Myöhemmin Vanjoki kertoi, että oli hakenut Nokian toimitusjohtajaksi nyt toistamiseen. Elopin nimitys sai aikaan mielenkiintoisen reaktion myös mediassa. Kauppalehdessä 29.9 julkaistu kirjoitus oli otsikoitu ”Nokia-hiljaisuus murtuu”. Artikkelissa kerrottiin kuinka yhtiön entiset työntekijät avautuvat julkisuudessa, mikä ei olisi vuotta aikaisemmin tullut kuuloonkaan. Artikkelin mukaan Nokian entiset työntekijät arvostelivat erityisesti epäonnistumista kosketusnäyttöpuhelimissa, jossa Nokia oli kuulemma huomattavasti Applea pidemmällä ja aikaisemmassa, mutta hanke jäädytettiin. Myös yhtiön keskittymistä pitkään pelkästään laitevalmistukseen arvosteltiin. Artikkelissa viitattiin myös entisen työntekijän kirjoittamaan kirjaan ”Uusi Nokia –

käsimkirjoitus”, jonka kirjoittajan mukaan ”Nokia on sisältä halvaantunut, ja kilpailijat menevät vasemmalta ja oikealta ohi”. Kirjan kirjoittajan mukaan Nokian perusongelma oli, että yhtiötä johtavat ”signaalikäsittelyn diplomi-insinöörit”, jotka eivät osaa lumota kuluttajaa. (KL290910) (TE300410)

Elop joutui syyskuussa esittelemään sidosryhmille asioita, joihin hän ei tuoreena toimitusjohtaja ollut voinut vaikuttaa. Ensin, 16. syyskuuta uutisoitiin kuinka Nokia oli tipahtanut maailman arvostetuimpien tuotemerkkien listalla kolme sijaa, kun sen brändin arvosta oli kadonnut 5,5 miljardia dollaria (TS160910). 21. syyskuuta yhtiö ilmoitti, että sen uusimman huippulaitteen toimitukset viivästyvät (TS210910). Tästä oli tullut nykymuotoiselle Nokialle jo tapa, olihan se edeltävänä vuonna joutunut ilmoittamaan täysin samasta asiasta edellisen ykköstuotteensa osalta. Lisäksi syyskuussa pidettiin vuotuinen Nokia World –tapahtuma, jossa esiteltiin Nokian strategia mobiilin internetin tuomiseksi miljardin uuden käyttäjän ulottuville. Esiityksen piti Mobile Phones –yksikön johtaja Mary McDowell, jonka mukaan tavoitteen mahdollistaa Nokian edullisten laitteiden ja paikallisesti tärkeiden Ovi-sovellusten yhdistelmä (LT150910).

Lokakuussa puolestaan saatiin mahdollisesti jo viitteitä koko yhtiön tulevaisuudesta. Ensin 5.10 yhtiön Meego-käyttöjärjestelmän kehityksestä vastaava johtaja erosi, mikä herätti suuresti ihmetystä markkinoilla koska olihan yhtiö vasta kesällä kertonut että sen tulevaisuuden älypuhelimien käyttöjärjestelmänä on nimenomaan Meego (TS051010). Sitä seurasi yhtiön ilmoitus 29.10, kun se kertoi että ensimmäinen Meego-laite julkistetaan vasta seuraavana vuonna (TS291010). Muutamaa päivää aikaisemmin 21.10 yhtiö oli kertonut tulospöytäkirjassaan myötä myös tehostavansa toimintojaan, joiden henkilöstövaikutus maailmanlaajuisesti olisi noin 1800 työntekijää. Näistä pääosa kohdistuisi Symbian-järjestelmän tuotekehitykseen. (LT211010)

Marraskuussa Taloussanomat uutisoi, kuinka Suomessa toimiva Amerikkalainen kauppakamari AmCham oli saanut käsiinsä Nokian sisäistä materiaalia toimitusjohtaja Elopin ja Nokian henkilöstön välisistä haastatteluista. Niistä kävi ilmi Elopin johtamisteesit, jotka painottivat entistä avoimempaa ja rehellisyyteen perustuvaa keskustelukulttuuria. Nämä teesit olivat;

1. Avoin, rehellinen, läpinäkyvä keskustelu on ratkaisevaa

Elopin mukaan hän kertoo ajatuksistaan tarkasti ja odottaa keskustelukumppaninsa tekevän samoin. Hän haluaa yhtiön työntekijöiden olevan rehellisiä toisilleen. Päämäärien piilotteluun ei ole tarvetta.

2. Oleta aina muiden tarkoittavan hyvää

Toisen motiivien epäilemisen sijaan Elop haluaa ajatella työntekijöiden päämäärien olevan jaloja ja pyrkivän organisaation parantamiseen. On hämmästyttävää, kuinka tämä usko sallii asioiden etenemisen sujuvasti, Elop ajattelee.

3. Kumppanuudet ovat avaimia

Elop korostaa, että Nokian työntekijät toimivat kumppaneina tehokkaasti. Sisäistä kilpailua Elop ei toivo, vaan haluaa nokialaisten toimivan yhtenä tiiminä. Sen sijaan ulkoisesti nokialaiset saavat kilpailla pontevasti, mutta kilpailun on oltava kunnioittavaa.

4. Keskustele tarmokkaasti

Strategisissa kysymyksissä Elop haluaa kuulla useita erilaisia mielipiteitä. Kannanottoja saa ja pitää tehdä. Kun päätös on keskustelun jälkeen tehty, Elop odottaa nokialaisten asettuvan sen taakse ja etenevän yhteisymmärryksessä samaa polkua pitkin.

5. Johda omalla esimerkillä

Elopin mielestä työntekijöiden on sanottava suoraan, jos hän ei ole toiminut päätöksissään avoimesti. Organisaatioon sopimattomasta johtamisesta ja käyttäytymisestä on huomautettava. Puhu ääneen, näin pysymme rehellisinä. Se johtaa loistavaan johtajuuteen yhtiössä, joka muutenkin tunnetaan johtamistaidoistaan.

(TS111110)

Johtamisteesiensä lisäksi, Elop nimitti marraskuussa yhdysvaltalaisen Jerri DeVardin markkinointijohtajaksi ja vetämään uutta Markets and Communications –organisaatiota Nokian sisällä (TS241110). DeVard nousi myös yhtiön johtokuntaan, mihin yhtiön markkinointi- tai viestintäjohtajat eivät olleet koskaan ennen kuuluneet. Muutamaa viikkoa aikaisemmin toimitusjohtaja Elop oli Helsingin Sanomien haastattelussa luvannut muutoksia tapaan, jolla yhtiö toimii Pohjois-Amerikassa, joten uuden markkinointijohtajan nimityksen nähtiin olevan suora toimenpide siihen liittyen. (HS221010)

Edellä mainitun nimityksen lisäksi joulukuussa markkinoille ilmestyi huhu jonka mukaan Nokia neuvottelee Microsoftin kanssa Windows Phone –käyttöjärjestelmällä varustetuista puhelimista (TS201210). Yhtiö itse ei huhuja kommentoinut, mutta niiden aiheellisuudelle löytyi hyviä syitä. Yksi niistä oli se, että Nokia kertoi 15. joulukuuta olevansa jälleen myöhässä uusimman, Symbian-käyttöjärjestelmällä toimivan huippulaitteensa toimituksissa (KL151210).

5.5 Muutosten vuosi

Vuoden 2011 aikana Nokia romahti miltei kaikilla osa-alueilla. Edellisen vuoden viimeisellä neljänneksellä yhtiön maailmanlaajuinen markkinaosuus oli noussut kolmannen neljänneksen 30 prosentista 31 prosenttiin, mutta yhtiön markkinaosuus älypuhelimissa oli romahtanut edeltäneestä 38 prosentista 31 prosenttiin. Vuoden 2011 ensimmäisellä neljänneksellä kokonaismarkkinaosuus putosi 29 prosenttiin samalla kuin älypuhelimien markkinaosuus putosi 26 prosenttiin.

Toisen neljänneksen osalta yhtiö ei enää antanut omaa arviota markkinaosuuksistaan. Markkinatutkimusyhtiö IDC:n mukaan Nokian kokonaismarkkinaosuus laski toisella neljänneksellä 24 prosenttiin ja Strategy Analytics –yhtiön mukaan Nokian markkinaosuus älypuhelimissa romahti toisella neljänneksellä 15 prosenttiin (TS290711). IDC:n mukaan Nokian kokonaismarkkinaosuus kuitenkin nousi kolmannella neljänneksellä 29 prosenttiin (TS201011), johtuen menestyksestä halpojen puhelimien markkinoilla (FT201011), mutta älypuhelimien markkinaosuus laski 14 prosenttiin (TS041111).

Strateginen täyskäännös

Vuoden 2011 alku oli Nokian osalta hiljaiseloa ja markkinoiden osalta odottavaa. Tammikuussa Nokia kuitenkin kertoi rajoittavansa merkittävästi Comes With Music – palveluaan (TE170111). Yhtiö kertoi myös aloittavansa uuden, mutta myöhässä olevan huipputuotteensa myynnin helmikuussa (TS180111), mutta markkinat odottivat kuumeisesti yhtiön uutisia Meego-käyttöjärjestelmällä varustetuista puhelimista, joiden edelleen uskottiin olevan Nokian tulevaisuuden suunnannäyttäjä (TS210111).

Helmikuussa alkoi tapahtua. Ensin julkisuuteen vuoti Nokian sisäinen muistio, jonka toimitusjohtaja Elop oli lähettänyt koko yhtiön henkilöstölle. Muistio käsitteli Nokian strategisia valintoja kokonaisuudessaan, käsittäen sekä käyttöjärjestelmiin liittyvät ratkaisut sekä puhelimet kaikissa hintaluokissa. Elopin mukaan yhtiötä uhattiin kaikilla sen liiketoiminta-alueilla ja Nokia oli vuosia kilpailijoita jäljessä. Elop käytti muistiossa vertauskuvaa miehestä, joka seisoo palavalla öljylautalla Pohjanmerellä. Miehen tulisi tehdä nopeasti päätös siitä mitä hän tekee: pysyäkö lautalla ja jäädä liekkien vangiksi, tai hypätä suureen, pimeään ja jäiseen mereen. Elopin mukaan mies päätti tässä poikkeuksellisessa

tilanteessa hypätä tuntemattomaan mereen, mitä hän ei ikimailmassa normaaliolosuhteissa tekisi. Mies selvisi hengissä ja totesi pelastauduttuaan, että palava öljylautta oli muuttanut hänen käytöstään radikaalisti. Muistion pääaiheena oli siis se, että Nokia seisoo palavalla alustalla ja sen on mietittävä miten se muuttaa käytöstään. (TE090211)

Muistio ei kuitenkaan ollut pelkkää vertauskuvallista muutospuhetta, vaan se sisälsi myös tarkkoja kuvauksia Nokia tuotestrategisesta tilanteesta. Se käsitteli Applen nousua älypuhelimien valtiaaksi, sekä Android-järjestelmän levinneisyyttä kaikkiin hintaluokkiin. Elopın mielestä tämä ei johtunut pelkästään ylivertaisista tuotteista, vaan ylivertaisista kokonaissysteemeistä käsittäen kaiken mikä vaikuttaa kuluttajan käyttökokemukseen matkapuhelimitissa. Hän käytti niistä nimitystä ekosysteemit, joissa Nokia ei kilpailijoilleen pärjännyt: Symbian-järjestelmä ei ollut kilpailukykyinen ja Meego-pohjaisia puhelimia yhtiö ei yksinkertaisesti saisi tarpeeksi nopeasti markkinoille. Siksi Nokian piti Elopın mielestä nyt päättää rakentaako se uutta ekosysteemiä, kiihdyttääkö se nykyistä ekosysteemiään vai liittykö se johonkin toiseen ekosysteemiin. (TE090211)

Vastaus tähän yhtiön kannalta kriittiseen valintaan saatiin kaksi päivää myöhemmin, kun Nokia ilmoitti laajasta strategisesta kumppanuudesta Microsoftin kanssa rakentaakseen uuden maailmanlaajuisen ekosysteemin. Kumppanuuden myötä Nokia ottaisi Windows Phonen ensisijaiseksi älypuhelinstrategiakseen, sekä Nokian sisältö- ja sovelluskauppa integroitaisiin Microsoft Marketplaceen. Symbian-käyttöjärjestelmä pysyisi edelleen halvemmissa puhelimitissa, joita yhtiö arvio myyvänsä vielä noin 150 miljoonaa kappaletta tulevina vuosina. Meegosta tulisi puolestaan avoimen lähdekoodin käyttöjärjestelmähanke, joka pyrkii uuden sukupolven laitteiden, alustojen ja käyttäjäkokemusten markkinamahdollisuuksien tutkimiseen. Uuden strategian muut pääkohdat olivat jo edeltävän vuoden puolella lanseerattu internetyhteyksien tuominen seuraavalle miljardille ihmiselle kehittyvillä kasvumarkkinoilla, sekä kohdistetut investoinnit seuraavan sukupolven uusiin teknologioihin. Yhtiö ei asettanut strategisen muutoksen aiheuttaman turbulenssin takia tavoitteita vuodelle 2011, vaan totesi vuosien 2011 ja 2012 olevan siirtymävuosia joiden aikana yhtiö investoi suunnitellun voitokkaan ekosysteemin rakentamiseen yhdessä Microsoftin kanssa. Siirtymävaiheen jälkeen Nokian pidemmän aikavälin tavoitteena on että Devices & Services –ryhmän liikevoittoprosentti on 10 tai enemmän ja että ryhmän liikevaihto kasvaa markkinoita nopeammin. (PT110211a) (PT110211b) (PT110211c)

Valitun strategian myötä Nokia aikoi leikata myös paisuneita Symbian-tuotekehityskustannuksiaan, vaikka yhtiö ei ollut Elopin mukaan vielä tehnyt päätöksiä irtisanomisista. Hänen tavoitteenaan oli nopeuttaa Nokian tuotekehitystä, koska hänen mukaansa yhtiössä oli liikaa byrokratiaa hidastamassa yhtiön toimintaa. Hän totesi kuitenkin, että useissa Nokian toimipaikoissa tulee selviä vähennyksiä ympäri maailman, myös yhtiön kotimaassa Suomessa. Elop kuitenkin sanoi myös, että yhtiön edustajat ovat tavanneet valtionjohtoa Suomessa ja valmistelleen sitä tilanteeseen. (TS110211)

Valittu strateginen suunta sai kiitosta markkinoilla. Jo muutamaa päivää ennen uuden strategian julkistamista Financial Times oli uutisoinut kuinka johtavat teleoperaattorit olivat toivoneet, ettei Nokia valitsisi Androidia käyttöjärjestelmäkseen (FT070211). Operaattoreiden mukaan kilpailu markkinoilla olisi vääristynyt, mikäli alalle olisi jäänyt vain kaksi toimijaa (Apple ja Googlen Android). Strategian julkistamisen jälkeen samassa lehdessä kiitettiin Elopin näkemystä toimialan muutoksesta ja siihen reagoinnista. Lehden mukaan Elop ymmärsi, että matkapuhelinalalla ei ole enää merkitystä pelkästään laitteilla tai pelkästään käyttöjärjestelmillä. Merkitystä oli koko ekosysteemillä, mikä käsittää hyvän sovelluskaupan, houkuttelevan puhelimen, sekä loistavan käyttöjärjestelmän (FT110211). Tämän lisäksi strateginen kumppanuus avaisi toimitusjohtajan mukaan nopeamman pääsyn kriittisille Yhdysvaltain markkinoille (TS110211b).

Nokian päätös ei aiheuttanut mielihyvää Googlen johdon piirissä. Taloussanomissa julkaistun artikkelin mukaan Googlen sovelluskehityksestä vastaava johtaja oli todennut sosiaalisessa mediassa, että ”kahdesta kalkkunasta ei tule kotkaa. Mutta ainakin kuluttajien ruokalistalla on nyt enemmän vaihtoehtoja”. Artikkelin mukaan Elop oli vastannut samaisessa mediassa viestiin kirjoittamalla, että ”kaksi polkupyöräntekijää Ohiota päättivät eräänä päivänä lentää”. Tällä Elop viittasi suoraan George ja Orville Wrightiin, joita pidetään yleisesti ensimmäisen toimivan lentokoneen suunnittelijoina ja rakentajina. (TS110211c)

Haasteellinen siirtymävaihe

Maaliskuussa Nokia romahti maailman ihailluimpien yritysten listalla yli 300 sijaa, kun sen vuotta aikaisempi sijoitus oli ollut 41:s (TS090311). Huhtikuussa uutisoitiin, kuinka Apple oli noussut liikevaihdolla mitattuna maailman suurimmaksi matkapuhelinvalmistajaksi ensimmäisellä neljänneksellä (KL260411). Myöhemmin elokuussa uutisoitiin vielä, että myös Samsung oli ohittanut Nokian älypuhelimissa toisella neljänneksellä (KL010811). Vaikka

Nokia tapojensa vastaisesti lähti hintasotaan markkinoilla puolustaakseen markkinaosuuttansa (KL220611), toimitusjohtaja Elop pyrki erittäin määrätietoisesti toteuttamaan muutosta yhtiön organisaatiossa ja toimintatavoissa. Maaliskuussa hän kertoi, kuinka tähän muutokseen kuuluu olennaisesti nopeuden korostaminen ja kuinka kiireellisyyttä korostetaan yhtiön työntekijöille (TS300311). Huhtikuussa Nokia ilmoitti ulkoistavansa 3000 Symbian-ohjelmistokehittäjää Accenture-yhtiölle ja lisäksi vähentävänsä maailmanlaajuisesti 4000 työpaikkaa (HS300411). Toukokuussa puolestaan yhtiö ilmoitti, että entisen strategian mukainen Ovi Store tulee muuttumaan Nokia Services –palveluksi ja Heinäkuussa Ovi Maps muuttui Nokia Maps:iksi (TS160511, TS200711).

Aggressiivisella panostuksella muutokseen oli kuitenkin haittapuolensa. Toukokuussa yhtiö antoi tulosvaroituksen, jonka myötä sen osakekurssi romahti melkein 18 prosenttia, ollen nyt alimmillaan 13 vuoteen (FT310511). Taloussanomissa uutisoitiinkin, että yhtiöstä oli tullut erittäin houkutteleva valtauskohde markkinoilla (TS010611). Ongelmien pääasialliseksi syyksi nähtiin yhtiön aggressiiviset toimet Symbianin alasajossa, jonka myötä kuluttajat olivat hylänneet siihen perustuvat tuotteet markkinoilla. Toimitusjohtaja Elop joutuikin puolustautumaan mediassa, että vaikka yhtiössä olikin käynnissä siirtymävaihe Windows Phoneen, tultaisiin Nokiassa panostamaan Symbian alustaan ainakin vuoteen 2016 asti (KL300511). Juuri Symbian-puhelinten myynnin romahtamiseen yhtiö haki korjausta edellä mainitulla hintasodalla.

Edellä mainitun tulosvaroituksen yhteydessä, Elop painotti vielä voimakkaammin että siirtymävaihetta on nopeutettava. Hän totesi tiedotteessa:

”Strategiamuutoksiin liittyvät siirtymävaiheet ovat vaikeita. Tiedämme, että meidän on tuotava markkinoille erinomaisia mobiilituotteita, ja siksi meidän on nopeutettava siirtymävaihettamme” (LT310511)

Muutospainotteinen toiminta jatkui vahvana myös loppuvuonna. Yhtiö julkaisi kesäkuussa vihdoinkin ensimmäisen Meego-puhelimensa (TS210611a), mutta sekin jäi mediassa strategian muutostoimien varjoon. Elop joutui kesäkuussa jälleen puolustamaan yhtiön strategisia valintoja, kun markkinoilla oli kritisoitu voimakkaasti yhtiön tapaa kertoa Symbian-puhelinten nopeasta alasajosta. Elop vastasi kritiikkiin sanomalla:

”Olemme muuttamassa koko yhtiötä. Yhtiötä, jossa työskentelee kymmeniä tuhansia ihmisiä. Heidän työkuvasa muuttuu heti. Sitä ei voi tehdä yksityisesti tai salassa” (TS210611b)

Kesäkuussa yhtiön pitkäaikainen teknologiajohtaja jätti yhtiön strategisten näkemyserojen vuoksi (HS090611). Samassa kuussa yhtiö uudisti johtokuntansa rakennetta ja perusti uuden Location & Commerce –liiketoimintayksikön, joka sisälsi langattomat paikkatietopalvelut. Yksikön uusi johtaja Michael Halbherr nimitettiin yhtiön johtokuntaan ja samalla kerrottiin kuinka toinen johtokunnan jäsen Tero Ojanperä siirtyi innovaatioita ja yrittäjyyttä tukevaan ohjelmaan yhtiön sisällä. (TS220611) Kahta kuukautta myöhemmin, Ojanperä jätti yhtiön johtokunnan ja erosi yhtiöstä (TS310811) ja uusi teknologiajohtaja nimitettiin syyskuussa. Tähän tehtävään ja johtokunnan jäseneksi nimitettiin yhtiön sisältä Henry Tirri, jonka toimipaikaksi tuli Nokian uusi toimipaikka Kalifornian Sunnyvalessa (KL230911).

Syyskuussa tuli kuluneeksi vuosi siitä, kun Stephen Elop oli aloittanut Nokian toimitusjohtajana. Mediassa lueteltiin Elopin saavutuksia hyvin negatiiviseen sävyyn. Talouselämän artikkeli oli otsikoitu ”12 miljardin menetys – näin Elop mokasi”. Artikkelissa listattiin Elopin onnistumiset ja epäonnistumiset, joista merkittävimpänä nostettiin esiin se, että yhtiön omistajien varallisuudesta on kuluneen vuoden aikana kadonnut 12 miljardia euroa. Positiivisiksi asioiksi artikkelissa nostettiin toimitusjohtajan päättäväisyys muutostoimissa ja nopeasta ja tehokkaasta kustannusten karsimisesta. Negatiivisiksi asioiksi mainittiin liian nopeasta viestinnästä Symbian-käyttöjärjestelmän alasajossa, Nokian putoamisesta kolmanneksi älypuhelinvalmistajissa, sekä uhkapelistä siirtymisessä Windows Phoneen. (TS090911)

Syyskuussa kustannusten karsiminen jatkui, kun Nokia ilmoitti jälleen irtisanovansa 3500 työpaikkaa. Vähennystarve perusteltiin uudella strategialla, josta Elop totesikin:

”Nämä toimet ovat ikäviä, mutta välttämättömiä henkilöstön ja toimintojen sopeuttamiseksi tulevaisuutta varten... Edistymme hyvin strategian toteutuksessa, ja nämä suunnitellut muutokset auttavat meitä olemaan dynaamisempi, nopeampi ja tehokkaampi haastaja” (TS290911)

Uuden strategian mukaiset tuotteet

Lokakuussa yhtiö kertoi vihdoinkin positiivisia uutisia, kun sen maailmanlaajuinen markkinaosuus oli noussut kolmannella vuosineljänneksellä yhden prosenttiyksikön 29

prosenttiin. Tämä johtui tehostetuista toimista kehittyvillä markkinoilla, jossa Nokia oli muun muassa virtaviivaistanut myyntidivisiooniansa toimintaa. Alueellisten myyntiorganisaatioiden määrä oli supistettu 40:stä 21:een (TS041011).

Lokakuussa yhtiö julkisti vihdoinkin myös ensimmäiset uuden strategiansa mukaiset tuotteet, kun yhtiö esitteli kaksi Windows Phone -käyttöjärjestelmällä varustettua älypuhelinta Nokia World -tapahtumassa. Niiden olisi määrä tulla myyntiin vielä kuluvana vuonna. Tapahtumassa yhtiö esitteli myös neljä edullisempaa puhelinta sekä muutoksia palveluliiketoimintaansa. Erityisesti artikkelissa keuhuttiin Nokian Windows-puhelimien nopeata tuloa markkinoille, sillä artikkelin mukaan yleensä älypuhelimien suunnittelu uuden käyttöjärjestelmän varaan kestää noin 18 kuukautta. Artikkelissa korostettiin erityisesti, että ”Nokia ja Microsoft alihankkijoineen selvisivät tehtävästä kahdeksassa kuukaudessa. Se kertoo siitä, että toimitusjohtaja Stephen Elop on täyttänyt yhden tärkeimmistä tavoitteistaan: nopeuttaa päätösten toimeenpanoa yhtiössä.” (HS271011)

Uusille tuotteille oli valtava tarve, nimittäin lokakuussa uutisoitiin myös että Nokia oli romahtanut maailman arvokkaimpien brandien listalla sijalle 14 edellisen vuoden 8:lta sijalta. Interbrandin tutkimuksen mukaan Nokian brandin arvo oli noin 25 miljardia dollaria, kun se vielä vuonna 2009 oli ollut 35 miljardia dollaria. (TS051011)

Vuosi 2011 päättyi Nokian osalta osin poikkeuksellisesti, mutta osin myös hyvin tavanomaisesti. Marraskuussa uutisoitiin siitä, kuinka Samsung oli noussut suurimmaksi älypuhelimien valmistajaksi 20 prosentin markkinaosuudellaan. Markkinaosuuksilla mitattuna toiseksi suurin valmistaja oli Apple, jonka osuus oli 15 prosenttia. Nokia oli siis aidosti haastajan roolissa, kun sen markkinaosuudeksi arvioitiin 14 prosenttia ja tilanne oli suvereeniin markkinajohtajuuteen tottuneelle yhtiölle uudenlainen. (TS041111)

Tavanomaista Nokialle oli puolestaan toimitusjohtaja Elopin puheet tulevasta vuodesta. Taloussanomissa kerrottiin, kuinka Elop oli todennut Yhdysvaltalaisen Bloomberg -televisiokanavan haastattelussa että Nokia ”rynnistää USA:ssa ensi vuonna”. Haastattelussa Elop totesi:

”Tarkoituksenamme on palata Yhdysvaltoihin ja kasvattaa osuutemme markkinoista huomattavaksi... Suunnitelmanamme on olla erittäin kilpailukykyinen ja edetä päättäväisesti tarkoituksenmukaisilla laitteilla oikeissa hintaluokissa” (TS011111)

Elopin luonne muutosjohtajana ja asioiden toimeenpanija korostui entisestään joulukuussa. Taloussanomat uutisoivat, kuinka Elop puhui Nokian strategiasta Technology Review – lehden haastattelussa. Elop totesi haastattelussa:

”Matkapuhelinmarkkina voi muuttua nopeasti ja radikaalisti, joten meidän täytyy jatkuvasti verrata strategiaamme alan todellisuuteen, ja tehdä siihen säätöjä - pieniä tai suuria - tarpeen mukaan” (TS161211a)

Edellä mainitun lisäksi Nokia ilmoitti myös palaavansa seuraavana vuonna Barcelonan mobiilimessuille, jossa sillä oli viimeksi ollut oma osasto vuonna 2009. Toimitusjohtaja Elop tulisi myös olemaan yksi tapahtuman pääpuhujista. (TS161211b)

Nokia jäi siis vuoden 2011 lopulla samaan tilanteeseen kuin aikaisempinakin vuosina. Yhdysvaltojen markkinoiden tärkeyttä painotettiin ja sinne pääsyä korostettiin erityisen tärkeänä. Strategisesti yhtiö vaikutti olevan siihen valmiimpi kuin aikaisempina vuosina, mutta vuoden 2011 lopussa Nokialla ei ollut enää takavuosien ylivoimaa markkinaosuuksissa maailmanlaajuisilla matkapuhelinmarkkinoilla, sillä vuoden viimeisellä neljänneksellä asetelma oli seuraava: älypuhelimissa Applen markkinaosuus oli 23,9 prosenttia, Samsungin 23,5 prosenttia ja Nokian 12,6 prosenttia. Kokonaismarkkinoiden osuudet olivat puolestaan: Nokia 25,5 prosenttia, Samsung 21,3 prosenttia ja Apple 8 prosenttia. (TS270112a) (TS270112b)

6 Johdon ohjausjärjestelmät Nokian strategian muutoksissa

Tarkasteltavana olleella ajanjaksolla Nokia kävi läpi kaksi strategista uudistumista, ensimmäisen vuonna 2007 ja toisen vuonna 2011. Ensimmäisen muutoksen ollessa kyseessä, Nokia oli matkapuhelintoimialan selkeä markkinajohtaja ja yhtiöllä meni taloudellisesti paremmin kuin koskaan. Toisen muutoksen aikaan Nokia oli puolestaan selvässä kriisissä. Johdon ohjausjärjestelmien näkökulmasta nämä kaksi eri strategisen muutoksen tarvetta olivat juuri Simonsin (1994) jaottelun mukaiset. Hänen mukaansa johdon ohjausjärjestelmien käyttö strategian muuttamisen tukena riippuu olennaisesti juuri siitä, minkälainen muutos organisaatiossa on toteutettava: hitaampi strateginen kehitys, vai radikaalimpi strateginen täyskäännös.

Strategian muutos vuonna 2007

Olli-Pekka Kallasvuo oli nimitetty Nokian toimitusjohtajaksi 1.6.2006. Tähän nimitykseen tai edeltäjän väistymiseen ei liittynyt minkäänlaista dramatiikkaa, vaan kehitys oli normaalia muutosta suuryrityksen elämänkaareessa. Toimitusjohtajana Kallasvuo ei vuoden 2006 lopulla tehnyt merkittäviä muutoksia yhtiön toimintatapoihin, joten tämän tutkimuksen kannalta oleelliset strategiset muutostoimet alkoivat tammikuussa 2007. Organisaatioon tutustumiseksi vuoden 2006 loppupuolta ei voida kutsua, olihan Kallasvuo työskennellyt yhtiön muissa tehtävissä jo pitkään.

Tammikuussa 2007, kuusi kuukautta nimittämisensä jälkeen, toimitusjohtajan kommentteissa oli kuitenkin jo katseita tulevaisuuteen hänen todetessaan ettei Nokian siihen asti kehittämät vahvuudet riittäisi enää tulevaisuudessa. Nokia oli noussut toimialan johtajaksi tehokkaalla maailmanlaajuisella logistiikkaketjulla, johon kilpailijat eivät pystyneet vastaamaan. Yhtiöllä oli selkeä kustannusjohtajuus markkinoilla, mikä takasi yhtiön menestyksen toimialan kannalta tärkeillä kehittyvillä markkinoilla. Kallasvuon mukaan yhden käyttötarkoituksen laitteet eivät kuitenkaan enää riittäisi tulevaisuudessa, vaan yhtiön tulisi kohdentaa huomiotaan yhdistelmälaitteisiin, jotka toisivat myös internet-yhteydet matkapuhelimiin. Myöhemmin samassa kuussa Kallasvuo totesi myös, että yhtiön suunta oli kohdentumassa enemmän langattomiin palveluihin. Strategian muuttamisen näkökulmasta Kallasvuo toimi juuri niin kuin Kotterin (1996) mukaan strategian muuttamisessa on tehtävä: hän osoitti tarpeen muutokselle. Kallasvuon kommentit olivat selkeitä viestejä siitä, että yhtiön tulisi

kohdentaa huomiotaan uudentyyppisiin tuoteratkaisuihin ja näin ollen Simonsin (1995) viitekehyksen mukaisesti Kallasvuon viittasi selvästi organisaation uskomusjärjestelmiin. Yhtiö toikin markkinoille ensimmäisen peruspuhelinta monikäyttöisemmän laitteensa maaliskuussa 2007, joten Kallasvuon peräänkuuluttama monikäyttöisyys oli todella tulossa yhtiön tuotteisiin.

Kotterin (1996) mukaan seuraava tärkeä vaihe strategian muuttamisessa on muutosta ohjaavan tiimin luominen, jolla on riittävästi vaikutusvaltaa organisaatiossa. Nokiasa ei varsinaisesti tehty muutoksia johtoryhmän kokoonpanoon, lukuun ottamatta yhtä uutta nimitystä. Myöskään Simonsin tutkimuksessa ei nähty kriittisenä henkilöstövaihdoksia, kun kyseessä oli strateginen kehitys (Simons 1994).

Kesäkuussa 2007 Nokia esitteli uudet arvonsa ja samassa yhteydessä yhtiö toteutti myös suuren organisaatiomuutoksen, jonka myötä edellisessä organisaatiorakenteessa erillään olleet matkapuhelinkategoriat yhdistettiin Devices-liiketoiminnan alle, jonka rinnalle tulivat palveluihin keskittyvä Services & Software ja myyntiin ja logistiikkaan keskittyvä Markets. Vaikka Simons ei omassa viitekehyksessään varsinaisesti lue organisaatiorakennetta osaksi johdon ohjausjärjestelmää, voidaan sillä kuitenkin vaikuttaa siihen ketkä organisaatiossa työskentelevät kenenkin kanssa ja erityisesti siihen mitä päämäärää kohti jonkin yksikön ainakin tulisi pyrkiä (Malmi & Brown 2008).

Elokuussa 2007 Nokia julkisti Kallasvuon johdolla uuden strategian, jonka myötä yhtiö lanseerasi uuden internet-palvelukokonaisuuden. Yritys pyrki nyt asemoimaan itsensä internetyhtiöksi ja uuden strategian julkilausuminen onkin Kotterin (1996) mukaan juuri seuraava vaihe onnistuneessa strategian muuttamisprosessissa. Kallasvuo totesi, etteivät ”puhelimet enää riitä. Hyvät organisaatiot uudistavat itsensä silloin tällöin. Tämä on Nokian seuraavan uuden askeleen alku” (FT290807). Nokian vallinnut asema pelkkänä matkapuhelinvalmistajana ei enää riittänyt, joten Kallasvuon julkistama uusi strateginen suuntaus oli huomattava muutos yhtiössä siihen asti vallinneisiin tavoitteisiin.

Lähtökohdiltaan Kallasvuon muutostoimet olivat vaikuttaneet asteittaiselta strategiselta kehitykseltä, mutta uusi strategia oli todellisuudessa pyrkimys suureen strategiseen täyskäännökseen. Tätä täydentääkseen yhtiö julkisti joulukuussa 2007 uuden visionsa, jonka mukaan sen tavoitteena oli ”olla maailman johtavin yritys internetin tuomisessa matkaviestimiin” (LT041207b). Vaikka tämä oli päinvastaista Simonsin (1994) löydöksiin

siitä miten menestyvän yrityksen tulisi muuttaa strategiaansa, lisää ymmärrystä Nokian toimille sen toimialan luonne. Matkaviestimien toimiala kehittyy ja muuttuu jatkuvasti, joten rohkeille strategisille muutoksille on myös välillä tarvetta, vaikka olosuhteet eivät niitä päällisin puolin edellyttäisi.

Uuden vision julkistamisen yhteydessä Kallasvuo kertoi yhtiön myös nostaneen liikevoittoprosenttitavoitettaan seuraavalle kahdelle vuodelle, mikäli oli ensimmäinen kerta kun uuden strategian yhteydessä viitattiin suoraan johdon ohjusjärjestelmien näkökulmasta diagnostisiin ohjausjärjestelmiin (Simons 1995). Tutkitusta empiirisestä aineistosta kävi vielä myöhemmin ilmi, että yhtiön henkilökunnan bonukset oli sidottu internet-palveluiden käyttäjämäärien kehitykseen, mutta epäselväksi jäi ajankohta tämän järjestelmän käynnistämiseksi.

Vuoden lopuksi Kallasvuo totesi vielä Financial Timesin haastattelussa, että Nokian konkreettisenä tavoitteena on myös olla markkinajohtaja Yhdysvalloissa, mitä ikinä se vaatisikaan (FT051207b). Kallasvuo olikin painottanut jo aikaisemmin, ettei hän lepäisi ennen kuin tilanne Pohjois-Amerikassa olisi Nokian kannalta tyydyttävä. Yhdysvaltojen markkinaosuuden olisi voinut kuvitella olevan toimitusjohtajan interaktiivisten kontrolloikeiden kohteena, mutta viitteitä tästä ei ainakaan julkisen materiaalin perusteella löytynyt haastatteluissa mainittuja kommentteja enempää.

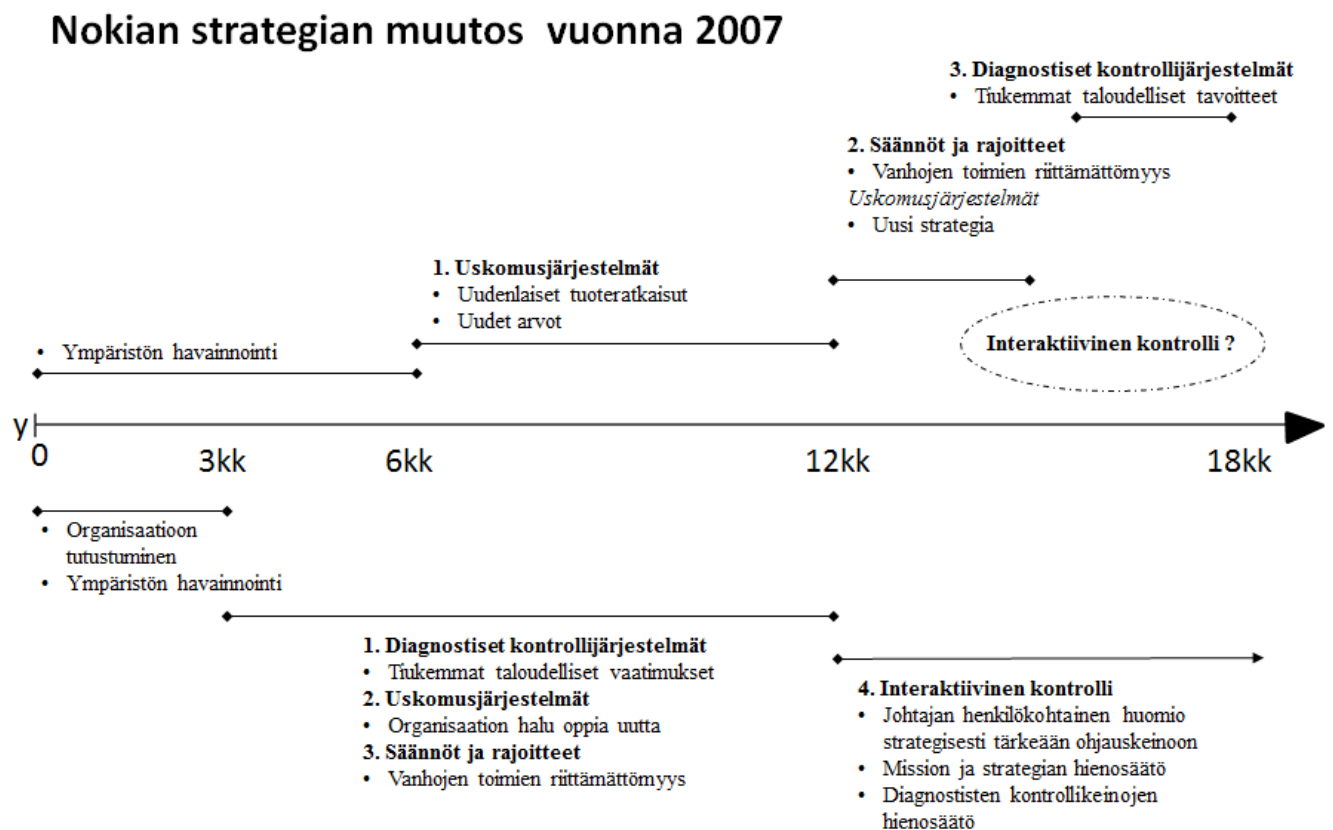
Seuraavina vuosina yhtiön uusi internet-strategia kuitenkin kangerteli, samalla kun yhtiö jäi kilpailijoille jälkeen myös itse toimialan perustuotteiden kehityksessä kohti kosketusnäytöllisiä älypuhelimia. Yhtiö teki julkistamastaan strategiasta poikkeavia liiketoimintastrategisia ratkaisuja ja vaihtoi ylimmän tason organisaatorakennettaan kerran jokaisena vuotena tarkasteltavana olleella ajanjaksolla. Tapahtumat etenivät juuri Weitzelin ja Jonssonin (1989) esittämässä järjestyksessä organisaation toiminnan heikkenemisessä.

Kotterin (1996) mukaan onnistuneessa strategian muuttamisessa seuraavat kriittiset vaiheet olisivat olleet muutosten esteiden poistaminen organisaatiossa, sekä nopeiden ja näkyvien uuden strategian mukaisten tulosten esittäminen. Näitä Nokia ei pystynyt tekemään, vaan yhtiön päähuomio vaikutti olevan liian pitkään kehittyvien markkinoiden halvemmissa puhelimissa, mistä yhtiö oli onnistunut luomaan ennennäkemättömät voitot. Tähän tutkimukseen kerätyn materiaalin perusteella vaikuttaakin siltä, että Nokia toteutti uutta

internetstrategiaansa pääosin yritysostojen kautta, joita se ei kuitenkaan saanut integroitua haluamukseen kokonaisuudeksi ja yhtiön menestyksekkääksi tulevaisuuden suunnaksi.

Kotterin (1996) mukaan viimeiset vaiheet onnistuneessa strategian muuttamisessa olisivat olleet uuden strategian mukaisen toiminnan palkitseminen organisaatiossa, sekä uuden strategian juurruttaminen organisaation rakenteisiin. Julkisen materiaalin perusteella ei löytynyt yhtä viittausta enempää henkilöstön palkitsemisesta liittyen uuteen strategiaan. Ainoa merkittävä viittaus strategian juurruttamiseen koko organisaatioon oli Nokian sinänsä innovatiivinen tekstiviesti kaikille työntekijöillensä, jonka kautta pääsi pelaamaan uuden strategian mukaista peliä.

Alla olevassa kuvassa on yhdistetty Simonsin (1994) tutkimuksen löydökset johdon ohjausjärjestelmien käytöstä strategisessa kehityksessä, sekä Nokian johdon käyttämät ohjausjärjestelmät vuoden 2007 strategian muuttamisessa:



Strateginen kehitys Simonsin (1994) mukaan

Kuva 4: Johdon ohjausjärjestelmien käyttö Nokian strategian muutoksessa vuonna 2007

Simonsin (1994) mukaan menestyvän organisaation strategian muuttaminen olisi tullut toteuttaa strategisena kehityksenä. Tästä lähtökohdasta katsottuna Nokian johdon käyttämät ohjausjärjestelmät strategian muutoksessa vuonna 2007 erosivat Simonsin (1994) löydöksistä sekä ajallisesti, että järjestykseltään. Vaikka muutosprosessissa olikin havaittavissa Kotterin (1996) esittämiä strategian muutosprosessin vaiheita, ajautui yhtiö syvään kriisiin uuden strategian lanseeraamisen jälkeen.

Lähtökohtana Simonsin (1994) erottelussa strategian muutostavoista oli uusille johtajille annettu mandaatti muutokseen. Strategisessa kehityksessä uudet johtajat eivät saaneet perustella muutoksen tarvetta vanhan strategian huonoudella, vaan muutostarve tuli osoittaa henkilöstön omien toimien kautta. Tämä tapahtui tiukentuneilla taloudellisilla tavoitteilla, joihin päästäkseen yhtiön tuli oppia myös alhaalta ylöspäin uusia toimintamalleja ja sitä kautta parantaa toimintaansa. Tätä tuettiin Simonsin mukaan sitomalla henkilöstön kannustimet uuden strategian mukaisiin tavoitteisiin, minkä Nokia oli jossain vaiheessa tehnytkin. Mielenkiintoista on kuitenkin se, ettei ylimmän johdon omia kannustimia muutettu millään tavalla strategian muutoksen yhteydessä. Yhtiön vuosikertomuksista selviää että sen johdon palkitsemisjärjestelmiin kuuluu 1) kilpailukykyinen palkka ja 2) lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimet, joiden tarkoituksena on luoda kokonaisuutena kilpailukykyinen palkitsemisjärjestelmä (Nokia2007). Pitkän aikavälin kannustimet ovat osakepohjaisia ja lyhyen aikavälin puolestaan käteiskannustimia, jotka yhtiö ilmoittaa prosenttiosuuksina henkilön vuotuisesta palkasta. Koko Kallasvuon toimitusjohtajakautena, vuodesta 2006 vuoteen 2010, kannustinjärjestelmä pysyi muuttumattomana. Se oli seuraavanlainen:

Kannustin prosenttiosuutena vuotuisesta peruspalkasta

Tehtävä	Vähimmäis-suoritus, %	Tavoite-suoritus, %	Enimmäis-suoritus, %	Arviointikriteerit
Toimitusjohtaja	0	100	225	(a) Taloudelliset tavoitteet (sisältää tavoitteet liikevaihdolle, liikevoitolle ja liiketoiminnan kassavirralle)
	0	25	37,5	(c) Osakkeenomistajien saama kokonaistuotto ¹ (verrattuna tärkeimpiin kilpailijoihin teknologia- ja tietoliikennetoimialalla yhden, kolmen ja viiden vuoden ajanjaksolla)
	0	25	37,5	(d) Strategiset tavoitteet
Yhteensä	0	150	300	
Johtokunta	0	75	168,75	(a) Taloudelliset tavoitteet (sisältää tavoitteet liikevaihdolle, liikevoitolle ja liiketoiminnan kassavirralle); ja
	0	25	37,5	(b) Yksilölliset strategiset tavoitteet (kuvattu alla)
				(c) Osakkeenomistajien saama kokonaistuotto ^{1, 2}
Yhteensä	0	100	206,25	

Kuva 5: Nokian ylimmän johdon lyhyen aikavälin kannustimet vuosina 2006-2010 (Nokia2010)

Nokia ei luonnollisesti kerro tarkkoja tietoja näistä suoritustasoista, mutta on selvää että lyhyen aikavälin käteiskannustimet olivat vahvasti sidottuja taloudellisiin tavoitteisiin joiden täyttymiseen yhtiö oli varmasti tottunut kehittyvien markkinoiden massatuotannon ansiosta.

Kun yhtiö menestyi taloudellisesti paremmin kuin koskaan, olisi Simonsin (1994) mukaan muutostarve lähtökohtaisesti tullut osoittaa tiukempien taloudellisten tavoitteiden kautta. Tämä olisi saattanut olla jopa mahdotonta perustella. Johdon ohjausjärjestelmien näkökulmasta Nokian strategian muuttaminen vuonna 2007 eteni kuitenkin samalla tavalla kuin Simonsin mukaan strateginen täyskäännös. Sitä se oli myös objektiivisesti tarkasteltuna, kun yhtiö julisti pyrkivänsä internet-yhtiöksi sen sijaan että se olisi enää matkapuhelimien valmistaja. Tästä radikaalista suunnanvaihdoksesta kertoo myös yhtiön organisaatorakenteen muutokset liiketoiminta-alueiden, ja sitä kautta tavoiteltujen päämäärien ja vastuiden näkökulmasta. Vaikka Nokialla oli käytössä matriisiorganisaatio vastuiden osalta, niin vertikaalisten liiketoiminta-alueiden näkökulmasta yhtiön tekemät organisaatiomuutokset olivat seuraavanlaiset:

Nokian strateginen tahtotila		Ylimmän tason organisaatiorakenne								
2004-2007	<ul style="list-style-type: none">• Kustannusjohtajuus• Maailmanlaajuinen markkinaosuus	<table><tr><td>Mobile phones</td><td>Multimedia</td><td colspan="2">Enterprise solutions</td></tr></table>				Mobile phones	Multimedia	Enterprise solutions		
Mobile phones	Multimedia	Enterprise solutions								
2008	<ul style="list-style-type: none">• Internetin tuominen matkaviestimiin	<table><tr><td>Devices</td><td>Services & Software</td><td colspan="2">Markets</td></tr></table>				Devices	Services & Software	Markets		
Devices	Services & Software	Markets								
2009	<ul style="list-style-type: none">• Internetin tuominen matkaviestimiin• Markkinaosuus älypuhelimissa	<table><tr><td>Smart-phones</td><td>Mobile devices</td><td>Services & Software</td><td colspan="2">Markets</td></tr></table>				Smart-phones	Mobile devices	Services & Software	Markets	
Smart-phones	Mobile devices	Services & Software	Markets							
2010	<ul style="list-style-type: none">• Innovaatioiden vauhdittaminen• Vaikuttavamman käyttökokemuksen luominen	<table><tr><td>Mobile Solutions</td><td>Mobile Phones</td><td colspan="2">Markets</td></tr></table>				Mobile Solutions	Mobile Phones	Markets		
Mobile Solutions	Mobile Phones	Markets								

Kuva 6: Nokian organisaatiorakenteet vuosina 2007-2010

Vuosina 2004 – 2007 Nokian ylimmän tason organisaatiorakenne koostui kolmesta eri matkapuhelinkategoriasta, jotka kaikki vuonna 2008 yhdistettiin Devices-liiketoiminnan sisälle samalla kun palvelut ja ohjelmistot nousivat omaksi kokonaisuudekseen. Kun yhtiön älypuhelimet olivat jääneet kilpailijoista jälkeen, muodostettiin niistä oma kokonaisuus seuraavassa organisaatiomuutoksessa vuonna 2009. Seuraavassa organisaatiomuutoksessa puolestaan palveluihin ja ohjelmistoihin keskittyvä Services & Software –liiketoiminta oli sulautettu kahden eri matkapuhelin-liiketoiminnan sisään.

Mikäli ajatellaan yhtiön osakkeen hintaa heijastuksena markkinoiden uskomuksista yhtiön tulevaisuuden suunnasta, organisaatiomuutosten ajankohtaa ja erityisesti tarvetta selittää hyvin Nokian pörssikurssin kehitys New Yorkin pörssissä vuosina 2007-2010 (Yahoo):



Kuva 7: Nokian osakkeen hintakehitys vuosina 2007-2010 (Yahoo)

Kuvassa olevat päivämäärät ovat Nokian ilmoituksia organisaatorakenteen muutoksista. Ensimmäisen ilmoituksen aikaan 26.6.2007 yhtiön menestykselle ei vaikuttanut olevan mitään esteitä kun se ilmoitti muuttuvansa seuraavan vuoden alussa matkapuhelinvalmistajasta internetyhtiöksi. Vuonna 2008 taantuma selitti pääosin Nokian kurssilaskua, mutta vuonna 2009 yhtiö ei enää päässyt nousu-uralle. 16.10.2009 ilmoitetulla organisaatiomuutoksella yhtiö asetti älypuhelimet jälleen omaksi liiketoiminnakseen, kun se yritti palauttaa markkinaosuuttaan niissä ennalleen, mutta sekin jäi pörssikurssin perusteella toteutumatta. Viimeisessä organisaatiomuutoksessa 11.5.2010 Nokia yritti vielä selkeämmin rajata älypuhelimia omaksi kokonaisuudekseen Mobile Solutions –liiketoiminnan alle, mutta senkin vaikutus markkinoilla oli päinvastainen.

Julkisen materiaalin perusteella yllä mainitut organisaatiomuutokset olivat ylimmän johdon puheiden ja yritysostojen lisäksi ainoita merkittäviä korjaustoimia ohjausjärjestelmien näkökulmasta, joita Nokian ylin johto teki vuosina 2007-2010 yrittäessään suunnanmuutosta.

Strateginen muutos vuonna 2011

Stephen Elop aloitti Nokian toimitusjohtajana 21.9.2010. Yhtiön hallituksen puheenjohtajan Jorma Ollilan mukaan Elopin valintaa puolsi vahva osaaminen ohjelmistoliiketoiminnassa, sekä hyvät näytöt muutosjohtamisesta.

Elopin aloittaessa toimitusjohtajana Nokia oli käynyt juuri läpi edellisen organisaatiomuutoksensa ja yhtiön tuotestrateginen suunta oli epäselvä. Myös osia yhtiön

internet-strategian mukaisista palveluista oli jouduttu sulkemaan. Välittömästi Kallasvuon irtisanomisen jälkeen yhtiön entiset työntekijät arvostelivat kovin sanoin Nokian tekemiä ratkaisuja ja johtamistapaa, sekä yhtiöllä meni taloudellisesti huonommin kuin koskaan. Yhtiö ei ollut onnistunut toteuttamaan strategista siirtymistään internetyhtiöksi, sillä ei ollut enää ylivoimaa matkapuhelinmarkkinoilla, eikä sen valitsema pääasiallinen käyttöjärjestelmä pärjännyt kilpailijoille. Yhtiö oli pahasti kriisissä kaikilla osa-alueillaan. Lähtökohdiltaan Elopilla oli oltava Simonsin (1994) peräänkuuluttama mandaatti muutokselle, vaikka hallituksen puheenjohtaja Ollilla olikin todennut uuden toimitusjohtajan nimittämisen yhteydessä, ettei Elopia palkattu muuttamaan strategiaa.

Marraskuussa 2010, kuukausi Elopin nimittämisen jälkeen, julkisuuteen tuli Nokian sisäistä materiaalia josta kävi ilmi uuden toimitusjohtajan peräänkuuluttamia johtamisteesiä ja arvoja. Niissä painottui selkeästi yhteisöllisyys, avoimuus ja rehellisyys, joten ne olivat selkeä vastaus yhtiön entisten työntekijöiden tarpeeseen arvostella yhtiötä jälkikäteen. Elop pyrki siis välittömästi vaikuttamaan organisaation arvoihin ja siten Simonsin viitekehyksen mukaisiin uskomusjärjestelmiin (Simons 1995). Omassa tutkimuksessaan vuonna 1994 Simons oli huomannut että uudelta johtajalta meni vähintään 3 kuukautta organisaatioon tutustumiseen ennen kuin muutostojen piteet alkoivat (Simons 1994).

Helmikuussa 2011 julkisuuteen tuli jälleen Nokian sisäistä materiaalia. Kyseessä oli laajasti medioissa huomioitu ”mies palavalla lautalla” –muistio, jonka toimitusjohtaja Elop oli lähettänyt jokaiselle yhtiön työntekijöistä. Muistiossa arvosteltiin rajusti yhtiön tekemiä strategisia valintoja ja painotettiin yhtiön muutostarvetta. Elop puhui muistiossa matkapuhelinalan kehityksestä, painottaen erityisesti sitä ettei toimialalla voinut menestyä pelkästään hyvillä laitteilla, tai pelkästään hyvillä palveluilla. Tarvittiin kokonainen menestyvä ekosysteemi, mikä yhdisti edellä mainitut. Juuri tämän hahmottamisessa Nokia oli Elopin mukaan epäonnistunut selkeästi samalla kuin kilpailijat olivat siinä onnistuneet. Simons (1994) totesikin omassa tutkimuksessaan, että uudelle johtajalle oli sallittua julistaa vanha strategia virheelliseksi kun kyseessä oli tarve strategiselle täyskäännökselle, juuri kuten Elop suorasanaisesti kyseisessä muistiossa teki asettamalla täysin uusia strategisia linjauksia yhtiölle. Strategian muuttamisen näkökulmasta Elop esitti selkeästi organisaation tarpeen muutokselle, mutta se ei luonnollisestikaan perustunut pelkoon siitä, että yhtiö olisi liian tyytyväinen vallitsevaan tilanteeseen. Doz:n ja Kososen (2008) mukaan organisaatiossa onkin oltava strategista herkkyyttä, mikä ilmenee kykynä havainnoida ja tulkita ympäristön

muutoksia herkeämättä ja tarkasti. Puhuessaan ekosysteemeistä Elopilla vaikutti olevan vahva näkemys toimialan nopeasta kehityksestä ja suunnasta, toisin kuin hänen edeltäjällään.

Helmikuussa Nokia julkisti myös uuden strategiansa, kun se ilmoitti laajasta kumppanuudesta Microsoftin kanssa. Tarkoituksena oli nimenomaan rakentaa uusi ekosysteemi toimialalle. Samalla yhtiö kertoi ajavansa asteittain alas vanhoja ohjelmistostrategisia ratkaisuja sekä yhdistävänsä entisen strategiansa mukaiset internet-palvelut uuden kumppanin kanssa. Uudessa strategiassa ei kuitenkaan hylätty täysin yhtiön edeltäneitä vahvuuksia, vaan yhtiön yhtenä strategisena tavoitteena oli edelleen internetin tuominen miljardille uudelle käyttäjälle kehittyvillä kasvumarkkinoilla. Näin ollen johdon ohjauskeinoina sääntöjä ja rajoitteita seurasi luonnollisesti uskomusjärjestelmien käyttäminen uuden strategian muodossa.

Toisin kuin edellisen strategian muutoksen yhteydessä, tällä kertaa Nokia muutti myös ylimmän johdon ja johtokunnan lyhyen aikavälin kannustimia, toisin sanoen diagnostisia ohjausjärjestelmiään. Uuden strategian myötä lyhyen aikavälin kannustimet olivat seuraavanlaiset:

Lyhyen aikavälin kannustin prosenttiosuutena vuotuisesta peruspalkasta 2011

Tehtävä	Vähimmäis-suoritus, %	Tavoite-suoritus, %	Enimmäis-suoritus, %	Arviointikriteerit
Toimitusjohtaja	0	100	225	(a) Yhteisesti Nokian johtokunnalle asetetut strategiset tavoitteet (sisältäen mm. Nokian tuote- ja palveluvalikoiman, yhteistyöjärjestelyt ja organisaatiotoiminnalle asetut tavoitteet) (b) Yksilölliset strategiset tavoitteet ¹ (c) Keskeiset operatiiviset tavoitteet (ml. liikevaihto, liikevoitto ja bruttokateprosentti)
Yhteensä	0	100	225	
Johtokunta	0	75	168,75	(a) Yhteisesti Nokian johtokunnalle asetetut strategiset tavoitteet (sisältäen mm. Nokian tuote- ja palveluvalikoiman, yhteistyöjärjestelyt ja organisaatiotoiminnalle asetut tavoitteet) (b) Yksilölliset strategiset tavoitteet ¹ (c) Keskeiset operatiiviset tavoitteet (ml. liikevaihto, liikevoitto ja bruttokateprosentti)
	0	25	37,5	(d) Osakkeenomistajien kokonaistuotto ^{2,3} (verrattuna tärkeimpiin kilpailijoihin huipputeknologian, tietoliikenteen ja internet-palveluiden toimialoilla yhden, kolmen ja viiden vuoden ajanjaksolla)
Yhteensä	0	100	206,25	

Kuva 8: Nokian ylimmän johdon lyhyen aikavälin kannustimet vuonna 2011 (Nokia2011)

Toimitusjohtaja Elopin kannustimet oli sidottu nyt täysin muutoksen toteutumiseen, samoin kuin valtaosa muunkin johtoryhmän kannustimista. Selkeitä tavoitteita näille kannustimille yhtiö ei julkistanut, mutta voidaan olettaa että arviointi on ainakin edellistä lyhyen aikavälin palkitsemista kvalitatiivisempaa, samoin kuin Simons oli omassa tutkimuksessaan todennut vuonna 1994. Yhtiö kertoi uuden strategiansa lanseerauksessa vain sen, että vuodet 2011 ja 2012 ovat siirtymävuosia, jonka jälkeen yhtiöllä on selkeät taloudelliset tavoitteet.

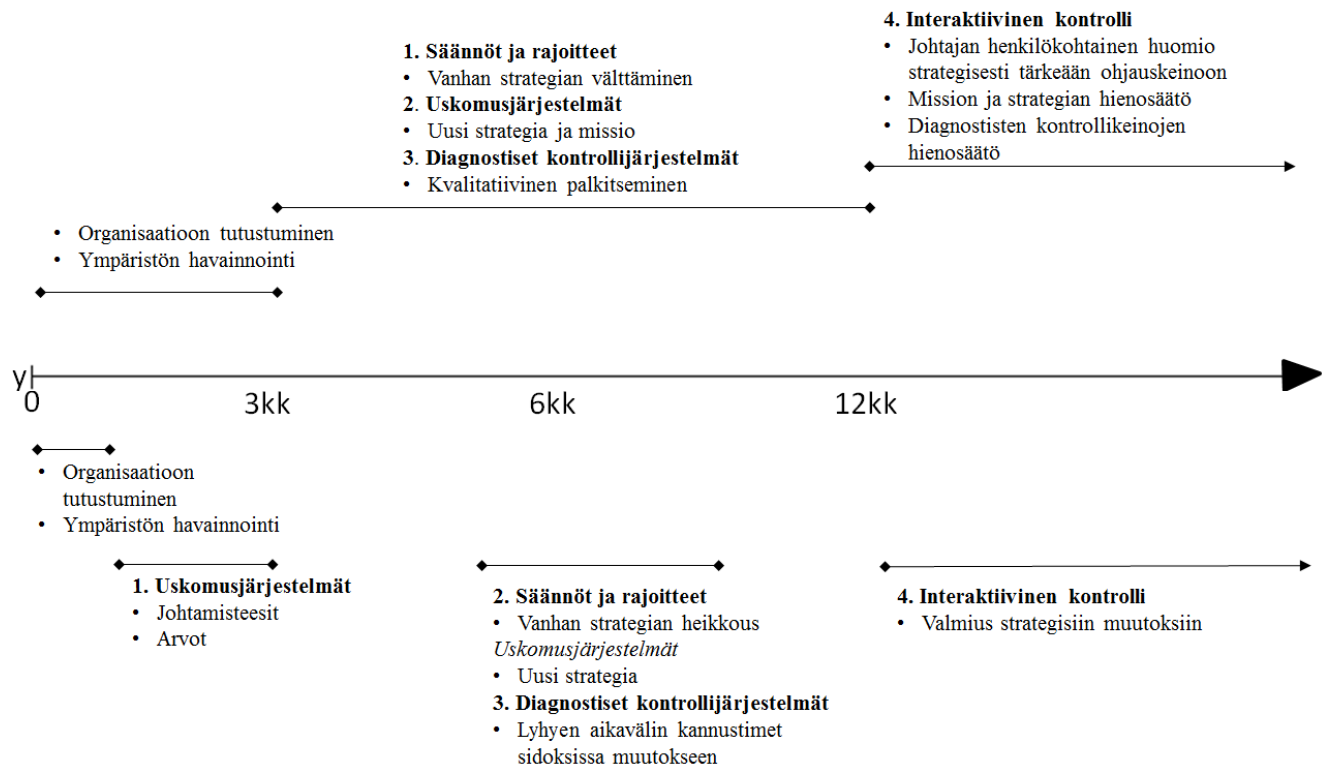
Strategian muuttamisen näkökulmasta Elop toimi pääosin Kotterin (1996) esittämässä järjestyksessä. Tarve muutokselle oli itsestään selvyys, mutta muutamia henkilöstömuutoksia lukuun ottamatta uusi strategia julkistettiin ennen kuin muutosta ohjaava tiimi merkittävästi muutti muotoaan. Erityisesti muutoksen esteiden poistamisessa Elop oli jopa liian tehokas, kun hän ilmoitti vanhan Symbian-käyttöjärjestelmän alasajosta liiankin aktiivisesti. Samaan aikaan hän kuitenkin pyrki valamaan uskoa markkinoille ja henkilöstölleen uuden strategian oikeellisuudesta, painottaen erityisesti nopeutta sen mukaisessa uudessa toiminnassa ja toteuttamisessa.

Elopin nopeutta korostavien toimien jälki tuli näkyviin, kun Nokia julkisti ensimmäiset uuden strategian mukaiset tuotteet lokakuussa, mistä yhtiötä kiitettiin mediassa. Tämä on Kotterin (1996) mukaan tärkeä askel strategian muuttamisessa, kun yhtiö saa nopeasti uuden strategian mukaisia, näkyviä tuloksia aikaan. Vuoden 2011 loppuun mennessä yhtiö ei ainakaan julkisesti ollut palkinnut tai ylentänyt uuden strategian mukaisesti toimivia henkilöitä. Uuden strategian juurruttamisessa organisaatioon ei myöskään näkynyt vielä merkkejä, olihan uusien tuotteiden menestystä vielä mahdotonta ennustaa.

Elop kuitenkin korosti vuoden 2011 lopulla antamassaan haastattelussa Doz:n ja Kososen (2008) peräänkuuluttamaa strategista ketteryyttä, kun hän puhui toimialan luonteesta ja Nokian tarpeesta tarkkailla alati ympäristöään ja sen myötä tarvittaessa hienosäätää strategiaansa. Elopilla oli myös kuluneen vuoden ajalta vahvat näytöt strategisen ketteryuden toisesta olennaisesta osa-alueesta, resurssien liikkuvuudesta. Sillä tarkoitetaan yrityksen kykyä muokata uudelleen liiketoimintamalleja ja kohdentaa resursseja uudelleen nopeasti. (Doz & Kosonen 2008) Saman oli todennut tutkimuksessaan Simons (1994), jonka mukaan mission ja strategian hienosäätäminen kuului olennaisena osana interaktiivisten kontrollien käytön mukanaan tuomiin toimiin organisaatioissa.

Alla olevassa kuvassa on yhdistetty Simonsin (1994) tutkimuksen löydökset johdon ohjausjärjestelmien käytöstä strategisessa täyskäännöksessä, sekä Nokian johdon käyttämät ohjausjärjestelmät vuoden 2011 strategian muuttamisessa:

Strateginen täyskäännös Simonsin (1994) mukaan



Nokian strategian muutos vuonna 2011

Kuva 9: Johdon ohjausjärjestelmien käyttö Nokian strategian muutoksessa vuonna 2011

Strategian muutoksessa vuonna 2011 Nokian johdon käyttämien ohjausjärjestelmien ajankohta ja järjestys oli pääosin sama kuin Simonsin tutkimuksessa vuonna 1994. Poikkeuksena on Elopin hyvin aikaisessa vaiheessa julistamat johtamisteesit, mutta niiden voidaan nähdä olleen suora vastaus mediassa puhjenneeseen arvosteluun Nokian entistä johtoa kohtaan ja siten Elopin kykynä reagoida tilanteisiin nopeasti. Vuoden 2011 strategiseen muutokseen sisältyi myös organisaatorakenteen muutos, mutta se ei ollut yhtä radikaali kuin edellisen strategian muutoksen jälkeiset toimet. Tässä muutoksessa Mobile Solutions – yksikkö jakautui Smart Devices- ja Services and Developer Experience –yksiköiksi, mikä

tarkoitti käytännössä paluuta vuoden 2009 organisaatiorakenteeseen, mutta uusilla strategisilla päämäärillä.

7 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten caseyrityksen ylin johto pyrki tukemaan strategian muutosta ohjausjärjestelmien avulla ja siten osallistua laajemmin ohjausjärjestelmien tutkimukseen siitä miten johdon ohjausjärjestelmiä voidaan käyttää strategian muuttamisen tukena. Tutkimusta varten kerättiin julkisista lähteistä materiaalia sekä yrityksen strategisiin toimiin, että johdon ohjausjärjestelmiin liittyen. Löydöksiä pyrittiin analysoimaan edeltäneen akateemisen tutkimuksen avulla, keskittyen erityisesti Robert Simonsin (1994) tutkimustuloksiin juuri nimitettyjen johtajien toimista johdon ohjausjärjestelmien käytössä strategian muuttamisessa.

Simonsin (1994) mukaan näissä kahdessa tilanteessa strategian muuttaminen ja johdon ohjausjärjestelmien käyttäminen eroaa toisistaan merkittävästi sen mukaan, missä tilanteessa yhtiö sillä hetkellä on ja millainen muutos yhtiössä on tehtävä. Menestyvän yhtiön strategian muutos on luonteeltaan lievempi, jota Simons nimittää strategiseksi kehitykseksi. Kriisissä olevan yhtiön muutos on puolestaan radikaalimpi ja sitä Simons nimittää strategiseksi täyskäännökseksi.

Tarkasteltavana olleella ajanjaksolla vuosina 2007–2011 Nokia muutti strategiaansa kahdesti. Ensimmäisen muutoksen ajankohtana yhtiö oli menestyksensä huipulla ja jälkimmäisen aikaan yhtiö oli kriisissä.

Tutkimusaineistosta kävi ilmi, että Nokia yritti menestyksensä huipulla strategista täyskäännöstä kun se yritti asemoida itsensä matkapuhelinvalmistajasta internet-yhtiöksi. Tämä löydös oli päinvastainen verrattuna Simonsin (1994) tutkimukseen. Tässä strategisessa täyskäännöksessä Nokian ylimmän johdon käyttämät ohjausjärjestelmät olivat hyvin yhteneväisiä Simonsin (1994) tutkimustuloksiin, kun kyseessä oli strateginen täyskäännös. Vaikka johdon ohjausjärjestelmien käyttö strategisessa täyskäännöksessä olikin yhteneväinen Simonsin tutkimustuloksiin verrattuna, ajautui Nokia hiljalleen kriisiin uuden strategian julkistamisen jälkeen.

Vaikka tämän tutkimuksen kohteena olikin vain yksittäinen case, edellä mainittu antaa viitteitä siitä ettei strategian muutostyyli ja johdon ohjausjärjestelmien käyttö sen tukena välttämättä ole sidoksissa yhtiön sen hetkiseen tilaan, vaan toimialan luonteelle on myös

annettava painoarvoa. Matkapuhelimien toimiala on jatkuvasti suuressa murroksessa ja radikaalit suunnanmuutosyritykset toimialalla ovat ainakin osittain ymmärrettävämpiä kuin stabiileilla toimialoilla. Tältä osin tutkimustulokset avaavat uusia näkökulmia strategian muuttamisen ja johdon ohjausjärjestelmien väliseen tutkimukseen.

Nokian kuitenkin ajautui kriisiin, mikä tapahtui pääosin Weitzelin ja Jonssonin (1989) esittämässä järjestyksessä. Nokia oli itse kykenemätön tunnistamaan pitkäaikaisen suorituskäytönsä kannalta olennaisen mittarin, tässä tapauksessa älypuhelimien myynnin heikentymistä. Yhtiö ei pystynyt korjaamaan tilannetta ajoissa, vaan päätyi muun muassa kehittämään täysin tuoteportfolioistaan poikkeavaa tuotetta (kannettava tietokone). Julkisen materiaalin perusteella ainoana merkittävänä korjaustoimenpiteyrityksinä voidaan pitää organisaatiorakenteen muutoksia, sekä ylimmän johdon sanallisia vakuutteluita paremmasta tulevaisuudesta. Weitzelin ja Jonssonin (1989) mukaan epäonnistuneiden korjaavien toimien jälkeen organisaatio on aidosti kriisissä, jolloin ainoana vaihtoehtona on suuri täyskäännös. Nokia vaihtoi toimitusjohtajaansa vuoden 2010 lopulla.

Uuden toimitusjohtajan myötä Nokia muutti jälleen myös strategiaansa. Tällä kertaa organisaatiossa oli tarve Simonsin (1994) määrittelemälle strategiselle täyskäännökselle ja niin Nokia pyrkikin tekemään. Myös uuden ylimmän johdon käyttämät ohjausjärjestelmät strategisen muutoksen tukena olivat pääosin yhtenevät Simonsin löydöksiin vuonna 1994. Laajasti koko organisaatiota koskevien johdon ohjausjärjestelmien näkökulman lisäksi myös uuden toimitusjohtajan omat taloudelliset kannustimet sidottiin muutoksen toteutumiseen, mikä saattoi omalta osaltaan vaikuttaa nopeaan muutostahtiin jota Nokiassa toteutettiin vuonna 2011. Näiden toimien käytön seurauksia on kuitenkin tätä tutkimusta tehdessä liian aikaista arvioida.

Uusi toimitusjohtaja oli ensimmäinen ei-suomalainen toimitusjohtaja koko Nokian historiassa. Pohjoisamerikkalaisen toimitusjohtajan nimittäminen oli varmasti jo itsessään keino pyrkiä parantamaan yhtiön asemaa sen haasteellisimmilla markkinoilla Yhdysvalloissa. Lisäksi tämän henkilövalinnan taustalla oli Nokian omien sanojen mukaan uuden toimitusjohtajan vahvat näytöt muutosjohtajuudesta sekä varsinkin ohjelmisto-osaamisesta, jossa yhtiö oli jäänyt kilpailijoista pahasti jälkeen. Tältä osin jo uuden toimitusjohtajan valintaan liittyvä ratkaisu oli johdon ohjausjärjestelmäkeinoihin liittyvä ratkaisu, liittyen Malmin ja Brownin typologian (2008) mukaisesti hallinnollisiin ohjausjärjestelmiin. Simons

(1994) ei omaan tutkimukseensa sisällyttänyt uusien johtajien valintaan liittyviä seikkoja, joten myös siltä osin tämä tutkimus avaa uusia näkökulmia erityisesti strategisen täyskäännöksen ja johdon ohjausjärjestelmien väliseen tutkimukseen.

Molemmissa strategisissa täyskäännöksissä Nokia käytti siis johdon ohjausjärjestelmiä suhteessa muutoksen luonteeseen samalla tavalla kuin Simonsin tutkimuksessa vuonna 1994. Silti ensimmäisen muutoksen myötä yhtiö ajautui tilaan, jossa uusi muutos oli välttämätön. Tällöin nousee esiin väistämättä kysymys siitä oliko ensimmäisen muutoksen aikaan valittu uusi strategia oikeanlainen ja oikein ajoitettu, riippumatta siitä että johdon ohjausjärjestelmiä pyrittiin käyttämään oikein suhteessa muutoksen luonteeseen. Tähän kysymykseen ei tässä tutkimuksessa pyritä vastaamaan.

Tutkielman rajoitteet ja aiheita jatkotutkimukseen

Case-tutkimukset ovat pitkälle rajattuja ja siten aina tiettyyn ajankohtaan ja kontekstiin sidottuja. Lisäksi julkisen materiaalin perusteella tehty tutkimus sisältää hyvin vahvan tulkinnallisen piirteen, joten tutkimustulosten yleistettävyydelle on merkittäviä rajoitteita. Vaikka tässä tutkimuksessa löytyi uusia näkökulmia täydentämään aikaisempaa tutkimusta, julkisen materiaalin käyttö tutkimusaineistona asettaa väistämättä rajoituksia myös kontribuutioon johdon ohjausjärjestelmiin liittyvään tutkimukseen ja keskusteluun, koska organisaation sisällä on varmasti tehty ohjausjärjestelmien näkökulmasta enemmän toimia, kuin mitä julkisuuteen asti on näkynyt.

Organisaation strategia ja johdon ohjausjärjestelmät ovat kuitenkin hyvin tiiviisti yhteydessä toisiinsa, eikä kummankaan alan tutkimusta voida mielestäni toteuttaa huomioimatta toista. Tämän tutkimuksen perusteella Nokia käytti johdon ohjausjärjestelmiä strategian muutoksessa aikaisemman akateemisen tutkimuksen valossa oikeassa järjestyksessä ja oikeaan aikaan, mutta silti yhtiö ajautui kriisiin. Johdon ohjausjärjestelmien tutkiminen ja ymmärtäminen ei siten mielestäni ole riittävän kattavaa, mikäli ei oteta kantaa niillä ohjattavan strategian syntyyn ja oikeellisuuteen.

Toinen mielenkiintoinen huomio kohdistuu ylimmän johdon kannustimiin, jotka tämän tutkimuksen jälkimmäisessä strategian muutoksessa oli sidottu täysin muutoksen toteutumiseen. Tutkimuksen ensimmäisessä muutoksessa itse ylintä johtoa ei motivoitu muutoksen toteuttamiseen millään tavoin ainakaan julkisen materiaalin perusteella. Tämä

antaa mielenkiintoisia viitteitä esimerkiksi muutosjohtamisen tutkimukseen ja näkökantoihin. Siksi toivonkin että myös Nokian strategiaprosessia, sekä päätöksentekomenetelmiä molempien muutosprosessien edeltävältä ajalta tutkittaisiin.

8 Lähdeluettelo

Abernethy, M. A. & Brownell, P. (1999) The role of budgets in organizations facing strategic change: an explanatory study, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, 189-204

Alkaraan, F., & Northcott, D. (2006) Strategic capital investment decision-making: a role for emergent analysis tools? A study of practice in large UK manufacturing companies, *British Accounting Review*, Vol. 38, 149-173

Anthony, R.,N. (1965) Planning and control systems: a framework for analysis, *Boston, Harward University*

Atkinson, A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J., Groot, T., Malmi, T., Roberts, H., Uliana, E. & Wu, A. (1997) New directions in management accounting research, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 9, 79-108

Barton, L (2008). Crisis leadership now: A real world Guide to Preparing for Threats, Disaster, Sabotage and Scandal, *New York:McGraw-Hill*

Bisbe, J. & Otley, D. (2004) The effects of the interactive use of management control systems on product innovation, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, 709-737

Bruining, H., Bonnet, M. & Wright, M. (2004) Management Control systems and Strategy change in buyouts, *Management Accounting Research*, Vol. 15, 155-177

Brunsson, N., (1997) The standardization of organizational forms as a cropping-up process, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, 307-320

Brunsson, N., (2006a) Administrative reforms as routines, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 22, 243-252

Brunsson, N. (2006b) Reforms, organization, and hope, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 22, 253-255

Burns, J. & Vaivio, J. (2001) Management accounting change, *Management Accounting Research*, Vol. 12, 389-402

- Chenhall, R. H. (2003) Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.28, 127-168
- Chenhall, R.,H., & Euske, K., J. (2007) The role of management control systems on planned organizational change: An analysis of two organizations, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, 601-637
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998) The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: an empirical investigation using a systems approach, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, 243-264
- Diefenbach, T. (2007) The managerialistic ideology of organizational change management, *Journal Of Organizational Change Management*, Vol. 20, 126-144
- Ditillo, A. (2004) Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, 401-421
- Doz, Y. & Kosonen, M., (2008) Nopea Strategia – Miten strateginen ketteryys auttaa pysymään kilpailun kärjessä, *Jyväskylä , Talentum Media Oy*
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen, *Tampere, Vastapaino*
- Fairclough, N. (1997) Miten media puhuu, *Tampere, Vastapaino*
- Ferreira, A., Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis, *Management Accounting Research*, Vol. 20, 263-282
- Garcia, H.F., (2006) Effective Leadership response to crisis, *Strategy & Leadership*, Vol. 34, 4-10
- Goodstein, L., D., & Burke, W., W. (1994) Creating successful organizational change, *Organizational Dynamics*, Vol. 19, 5-17
- Flamholtz, E., G. (1983) Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, 153-169

- Fisher, J., G. (1998) Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Results and Future Directions, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 10 Supplement, 47-64
- Granlund, M. & Malmi, T. (2002) Moderate impact of ERPS on management accounting: a lag of permanent outcome? *Management Accounting Research*, Vol. 1, 299-321
- Innes, J. & Mitchell, F. (1990) The process of change in management accounting: some field study evidence, *Management Accounting Research*, 3-19
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (1997) Quality strategy, strategic control systems and organizational performance, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, 295-314
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2001) Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, 349–410.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F. & Randall, T. (2003) Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, 715-741
- Kober, R., Ng, J. & Byron, J.P. (2007) The interrelationship between management control mechanisms and strategy, *Management Accounting Research*, Vol. 18, 425-452
- Kolehmainen, K. (2010) Dynamic strategic performance measurement systems: Balancing empowerment and alignment, *Long Range Planning*, Vol. 43, Issue 4, 527-554
- Koskinen, I., Alasuutari, P & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä, *Tampere, Vastapaino*
- Kotter, J. (1996) Leading Change, *Boston. Harvard Business School Press*
- Kotter, J. (2008) Sense of urgency, *Boston. Harvard Business School Press*
- Luft, J., Shields, M.D., (2003) Mapping management accounting: graphics and guidelines for theory-consistent empirical research, *Accounting, Organizations and Society*, Vol 28, 169-249
- Malmi, T. & Brown, D. (2008) Management control system as a package: Opportunities, challenges and research directions, *Management Accounting Research*, Vol. 19, 287-300

- Marginson, D.E.W. (2002) Management control systems and their effects on strategy formulation at middle management levels: evidence from a U.K. organization, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, 1019-1031
- Merchant, K., A., & Otley, D., T. (2007) A review of the Literature on Control and Accountability, teoksessa Chapman, C., S., Hopwood, A., G., ja Shields, M., D., *Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 2, 785-802
- Mintzberg, H. (1973) Strategy Making in three modes, *California Management Review*, Vol. 16, 44-53
- Mintzberg, H. (1997) The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy, *California Management Review*, Vol. 30, 11-24
- Mone, M., A., McKinley, W. & Barker III, V., L. (1998) Organizational decline and innovation: A Contingency Framework, *Academy of Management Review*, Vol. 23, 115-132
- Mundy, J. (2010) Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, 499-564
- Naranjo-Gil, D. & Hartmann, F. (2007) Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32, 735-756
- Otley, D. (1999) Performance management: a framework for management control systems research, *Management Accounting Research*, Vol. 10, 363-382
- Otley, D. & Berry, A. J. (1994) Case study research in management accounting and control, *Management Accounting Research*, Vol. 5, 45-65
- Pajunen, K. (2004) Explaining by mechanisms: a study of organizational decline and turnaround processes, *Tampere, Tampere University of Technology*
- Phelan. S., E. (1997) Exposing the illusion of confidence in financial analysis, *Management Decision*, Vol. 35, 163-168
- Pearson, C., M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, Vol. 23, 59-76

- Porter, M., E. (1980) Competitive strategy- Techniques for Analyzing Industries and Competitors, *New York, The Free Press*
- Pryor, M., G., Anderson, D., Toombs, L., A. & Humphreys, J., H. (2007) Strategic Implementation as a Core Competency, *Journal of Management Research*, Vol. 7, 3-17
- Roberts, H. (2006) Making management accounting intelligible, teoksessa Bhimani, A., Contemporary Issues in management Accounting, *Oxford, Oxford University Press*
- Sandelin, M. (2008) Operation of management control practices as a package – A case study on control system variety in a growth firm context, *Management Accounting Research*, Vol. 19, 324-343
- Seeger, M., W., Sellnow, T., L. & Ulmer, R., R. (2003) Communication and Organizational Crisis, *Westport, Praeger*.
- Seeger, M., W., Ulmer, R., R., Novak, J., M. & Sellnow, T., L. (2005) Post-crisis discourse and organizational change, failure and renewal, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 18, 78-95
- Siggelkow, N. (2007) Persuasion with case studies, *Academy of Management Journal*, Vol. 50, 20-24
- Simons, R. (1990) The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, 127-143
- Simons, R. (1994) How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 169-189
- Simons, R.L. (1995) Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, *Harvard Business School Press Books*
- Snyder, P., Hall, M., Robertson, J., Jasinski, T. & Miller, J., S. (2006) Ethical Rationality: A Strategic Approach to Organizational Crisis, *Journal of business ethics*, Vol. 63, 371-383
- Thomson, N. & Baden-Fuller, C. (2010) Basic Strategy in context-European Text And Cases, *Chichester, Wiley*

- Tucker, B., Thorne, H. & Gurd, B. (2009) Management Control Systems and Strategy: What's been happening? *Journal of Accounting Literature*, Vol. 28, 123-163
- Tuomela, T. (2005) The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system, *Management Accounting Research*, Vol. 16, 293-320
- Vandermerwe, A. & Vandermerwe, S. (1991) Making strategic change happen, *European Management Journal*, Vol. 9, 174-181
- Weitzel, W. & Jonsson, E. (1989) Decline in organizations: A literature integration and extension, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, 91-110
- Whittington, R., (2001) What is strategy: and does it matter? *London, Thomson Learning*
- Wild, A., M. (2010) Learning the wrong lessons from history: Underestimating strategic change in business turnarounds, *Business History*, Vol. 52, 617-650
- Yin, R. K. (2003) Case study research: design and methods, *Thousand Oaks (California), Sage Publications*
- Zook, C. (2008) Finding your next core business, teoksessa *Harvard Business Review on Strategic Renewal*, Boston, Harvard Business School Press

Lehtiartikkelit:

Lehtiartikkeleiden edessä oleva numero on muotoa (pp.kk.vv).

Businessweek:

(BW080107) Crunch Time for Nokia

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=7&sid=ff3684c4-a157-4045-8712-a98f57b71ef3%40sessionmgr10&bdata=JnNpdGU9ZWVhvc3QtbG12ZQ%3d%3d>

(BW060807) The 100 Top Brands

http://www.businessweek.com/pdfs/2007/0732_globalbrands.pdf

(BW300807) Nokia Barges into Mobile Services.

<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=6&hid=7&sid=ff3684c4-a157-4045-8712-a98f57b71ef3%40sessionmgr10&bdata=JnNpdGU9ZWVhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=bth&AN=26403827>

Financial Times:

(061107) Google unleashes Android on the mobile phone sector

<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/6459c61a-8c0b-11dc-af4d-0000779fd2ac.html#axzz1oddcEKZH>

(FT290807) Nokia's Ovi opens doors to the internet

<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/06589ab4-5655-11dc-ab9c-0000779fd2ac.html#axzz1oXKnjRho>

(FT051207a) Nokia changes its tune on mobile strategy

<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/dbc94302-a366-11dc-b229-0000779fd2ac.html#axzz1oXKnjRho>

(FT051207b) Nokia in move to recapture US lead

<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/14e25724-a366-11dc-b229-0000779fd2ac.html#axzz1oXKnjRho>

(FT021008) Setback for Nokia music service

<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/e6b43526-90cb-11dd-8abb-0000779fd18c.html#axzz1otuFWcXG>

(FT021208) Nokia releases its answer to Apple's iPhone

<http://www.ft.com/intl/cms/s/2/3ff4e4f8-c0b2-11dd-b0a8-000077b07658.html#axzz1otuFWcXG>

(FT230809) Services hold key to Nokia's future

<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/14bca458-9008-11de-bc59-00144feabdc0.html#axzz1pAcISWQ4>

(FT240609) Nokia and Intel strike research deal

<http://www.ft.com/intl/cms/s/2/fb0e2128-6003-11de-a09b-00144feabdc0.html#axzz1pAcISWQ4>

(FT161009) Nokia restructures to focus on smartphones

<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/d776564e-ba36-11de-9dd7-00144feab49a.html#axzz1pAcISWQ4>

(FT231009) Delay reveals Nokia's smartphone dilemma

<http://www.ft.com/intl/cms/s/2/34db4d54-bffe-11de-aed2-00144feab49a.html#axzz1pAcISWQ4>

(FT101209) Nokia rearms for next round of apps war

<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/db349874-e5b8-11de-b5d7-00144feab49a.html#axzz1pAcISWQ4>

(FT150210) Microsoft set to unveil new mobile system

<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/f0c3a472-19d0-11df-af3e-00144feab49a.html#axzz1qOOD3vOf>

(FT110510) Nokia launches fresh shake-up

<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/d2b2500e-5cf2-11df-bd7e-00144feab49a.html#axzz1qOOD3vOf>

(FT170610) High-end rivals turn the screws on Nokia

<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/4cc33824-7948-11df-92c1-00144feabdc0.html#axzz1qOOD3vOf>

(FT200710) Nokia launches search for new CEO

<http://ftalphaville.ft.com/thecut/2010/07/20/291486/nokia-is-seeking-a-new-ceo/>

(FT100910) Dawn of the iPhone soured success story

<http://www.ft.com/intl/cms/s/2/63cbe32a-bd15-11df-954b-00144feab49a.html#axzz1qOOD3vOf>

(FT201011) Nokia boosted by sales of cheap handsets
<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/11bbf530-fb11-11e0-bebe-00144feab49a.html#axzz1qxbd8mrg>

(FT070211) Operators hoping Nokia will avoid Android
<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/63dab14e-3302-11e0-9a61-00144feabdc0.html#axzz1r3uIP0Ur>

(FT110211) Nokia Investor Day: Elop takes the icy plunge
<http://blogs.ft.com/tech-blog/2011/02/nokia-investor-day-elop-takes-the-icy-plunge/#axzz1qxeCuzyZ>

(FT310511) Embattled Nokia hit by profit warning
<http://www.ft.com/intl/cms/s/0/917782ba-8b88-11e0-8c09-00144feab49a.html#axzz1qxbd8mrg>

Helsingin Sanomat:

(HS270107) Olli-Pekka Kallasvuo vie Nokian internet-liiketoimintaan
<http://www.hs.fi/arkisto/artikkeli/HS20070127SI2TA01d7u?free=nokia&date=null&advancedSearch=1&>

(HS050908) Aaah, sattuu, Nokia syöksyy
<http://www.talouselama.fi/uutiset/aaah+sattuu+nokia+syoksyv/a2045342>

(HS231008) Nokia tarvitsee äkkiä virtaa älypuheliin
<http://www.talouselama.fi/uutiset/nokia+tarvitsee+akkia+virtaa+alypuhelimiinsa/a2055001>

(HS120609) Nokian palveluita moititaan keinoiksi
<http://www.hs.fi/arkisto/artikkeli/Nokian+palveluita+moititaan+keinoiksi/HS20090612SI2TA02mmo?free=nokia&date=null&advancedSearch=1&depa=Kotimaa&depa=Kaupunki&depa=Ulkomaat&depa=Talous&depa=Kulttuuri&depa=P%C3%A4%C3%A4kirjoitus&depa=Mielipide>

(HS081209) Tutkimusyhtiö: Samsung uhkaa Nokian ykköstilaa Euroopassa
<http://www.hs.fi/arkisto/artikkeli/Tutkimusyhti%C3%B6+Samsung+uhkaa+Nokian+ykk%C3%B6stilaaEuroopassa/HS20091208SI1TA01oyu?free=nokia&date=null&advancedSearch=1&depa=Kotimaa&depa=Kaupunki&depa=Ulkomaat&depa=Talous&depa=Kulttuuri&depa=P%C3%A4%C3%A4kirjoitus&depa=Mielipide>

(HS300410) Nokia menetti kolme vuotta
<http://www.hs.fi/arkisto/artikkeli/Nokia+menetti+kolme+vuotta/HS20100430SI2TA01enb?free=nokia&date=null&advancedSearch=1&depa=Kotimaa&depa=Kaupunki&depa=Ulkomaat&depa=Talous&depa=Kulttuuri&depa=P%C3%A4%C3%A4kirjoitus&depa=Mielipide>

(HS221010) Elop lupaa uutta vauhtia USA:ssa
<http://www.hs.fi/arkisto/artikkeli/Elop+lupaa++uutta+vauhtia+USA:ssa/HS20101022SI2TA0150n?free=nokia&date=null&advancedSearch=1&depa=Kotimaa&depa=Kaupunki&depa=Ulkomaat&depa=Talous&depa=Kulttuuri&depa=P%C3%A4%C3%A4kirjoitus&depa=Mielipide>

(HS300411) Nokia ilmoitti . . .
<http://www.hs.fi/arkisto/artikkeli/Nokia+ilmoitti+%C2%A0%C2%A0/HS20110430SI2TA010qf?free=nokia&date=null&advancedSearch=1&depa=Kotimaa&depa=Kaupunki&depa=Ulkomaat&depa=Talous&depa=Kulttuuri&depa=P%C3%A4%C3%A4kirjoitus&depa=Mielipide>

(HS271011) Nokia ottaa suuren askeleen
<http://www.hs.fi/arkisto/artikkeli/Nokia+ottaa+suuren+askeleen/HS20111027SI1TA029yx?free=nokia&date=null&advancedSearch=1&depa=Kotimaa&depa=Kaupunki&depa=Ulkomaat&depa=Talous&depa=Kulttuuri&depa=P%C3%A4%C3%A4kirjoitus&depa=Mielipide>

Kauppalehti:

(KL130207) Nokia yhteistyöhön YouTube'n kanssa
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0607X&ris=2&rid=43235&qid=3&rsi=0&page=0&size=20&hits=7>

(KL230307) Nokia iski Motorolan halpamallit kanveesiin
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0607X&ris=7&rid=47430&qid=1&rsi=0&page=0&size=20&hits=9>

(KL200407) Nokian nousu USA:ssa alkaa
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0607X&ris=7&rid=49935&qid=4&rsi=0&page=0&size=20&hits=10>

(KL120607) Hyphen huippu: Applen i Phone

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0607X&ris=5&rid=54830&qid=0&rsi=0&page=0&size=20&hits=7>

(KL270907) Nokia kolmanneksi paras yhtiö johtajuuden perusteella

http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/avoinarkisto/index.jsp?xid=2568495&date=2007/09/27&request_ahaa_info=true

(KL101107) Nokialla edessään muutoksen ajat

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0607X&ris=70&rid=68812&qid=0&rsi=0&page=3&size=20&hits=104>

(KL021007) Nokian palvelukonsepti etenee lujaa vauhtia

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0607X&ris=4&rid=64527&qid=5&rsi=0&page=0&size=20&hits=5>

(KL110108) Nokialta lisää mallien räätälöintiä Yhdysvalloissa

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0809X&ris=302&rid=994&qid=0&rsi=0&page=15&size=20&hits=325>

(KL120208) Nokia kiihdyttää vauhtia sisältöjen tuottajana

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0809X&ris=169&rid=4675&qid=0&rsi=0&page=8&size=20&hits=325>

(KL090408) Nokia vilautti taas kosketusnäyttöistä puhelinta

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0809X&ris=265&rid=10621&qid=1&rsi=0&page=13&size=20&hits=298>

(KL080508) Kosketusnäyttöjen kisa käy jo kovin kierroksin

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0809X&ris=168&rid=13992&qid=1&rsi=0&page=8&size=20&hits=298>

(KL100908) Sumua näkymissä

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0809X&ris=58&rid=24794&qid=2&rsi=0&page=2&size=20&hits=245>

(KL311008) Nokian Kaidesoja: Pelimarkkinat vaikeuksissa

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0809X&ris=190&rid=30973&qid=3&rsi=0&page=9&size=20&hits=276>

(KL021208) Kallasvuo: Nokiaa hyötyy kovista ajoista

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0809X&ris=86&rid=34588&qid=3&rsi=0&page=4&size=20&hits=276>

(KL051208) Matkapuhelinjätit pelkäävät historian pahinta rysähdystä

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0809X&ris=67&rid=35088&qid=3&rsi=0&page=3&size=20&hits=276>

(KL121208) Markkinajohtaja kestää muita paremmin

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0809X&ris=43&rid=36024&qid=3&rsi=0&page=2&size=20&hits=276>

(KL100609) Nokian ote lipsuu usealla rintamalla

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0809X&ris=51&rid=56577&qid=1&rsi=0&page=2&size=20&hits=238>

(KL140809) Toimiiko Nokia vastoin strategiaansa?

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0809X&ris=135&rid=63095&qid=2&rsi=0&page=6&size=20&hits=242>

(KL221009) Nokia häviämässä pelin älypuhelimissa

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0809X&ris=215&rid=71113&qid=1&rsi=0&page=10&size=20&hits=372>

(KL021109) Nokian älypuhelinpomo jättää yhtiön
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL0809X&ris=184&rid=72424&qid=1&rsi=0&page=9&size=20&hits=372>

(KL180110) Nokian rahvas strategia
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL1011X&ris=140&rid=1364&qid=0&rsi=0&page=7&size=20&hits=166>

(KL110210) Nokia ei julkista uusia puhelinmalleja Barcelonassa?
<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2010/02/11/nokia-ei-julkista-uusia-puhelinmalleja-barcelonassa/20102136/12>

(KL120210) Intelillä ja Nokialla kimppatilaisuus Barcelonan messuilla
<http://www.itviikko.fi/uutiset/2010/02/12/intelilla-ja-nokialla-kimppatilaisuus-barcelonan-messuilla/20102219/7>

(KL280410) Nokia julkisti uuden keihäänkärkensä
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL1011X&ris=126&rid=10314&qid=0&rsi=0&page=6&size=20&hits=185>

(KL290910) Nokia-hiljaisuus murtuu
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL1011X&ris=5&rid=21936&qid=0&rsi=0&page=0&size=20&hits=99>

(KL151210) Nokia taas myöhässä
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL1011X&ris=27&rid=27959&qid=0&rsi=0&page=1&size=20&hits=51>

(KL260411) Apple on nyt maailman suurin kännykkävalmistaja
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL1011X&ris=167&rid=39135&qid=1&rsi=0&page=8&size=20&hits=210>

(KL300511) Stephen Elop: Symbianin panostetaan vielä viisi vuotta
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL1011X&ris=79&rid=41758&qid=1&rsi=0&page=3&size=20&hits=210>

(KL220611) Nokia lähti hintasotaan markkinaosuutensa puolesta
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL1011X&ris=15&rid=43287&qid=1&rsi=0&page=0&size=20&hits=210>

(KL010811) Samsungkin ohitti Nokian älypuhelimissa
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL1011X&ris=112&rid=45934&qid=2&rsi=0&page=5&size=20&hits=194>

(KL230911) Tirri Nokian teknologiajohtajaksi
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/arkisto/showArticle.do?db=KKL1011X&ris=18&rid=50125&qid=2&rsi=0&page=0&size=20&hits=194>

Talouselämä:

(TE150607) Nettiaika toi Nokiaan uudet arvot
<http://www.talouselama.fi/uutiset/nettiaika+toi+nokiaan+uudet+arvot/a2048470>

(TE150108) Salo ei hyödy Nokian Bochumin tehtaan lopetuksesta
<http://www.talouselama.fi/uutiset/salo+ei+hyody+nokian+bochumin+tehtaan+lopetuksesta/a2055935>

(TE300408) Nokia kiistää Comes With Music –huhut
<http://www.taloussanomat.fi/markkinointi/2008/04/30/nokia-kiistaa-comes-with-music--huhut/200812067/135>

(TE021208) Katsoa saa, koskea ei
<http://www.talouselama.fi/uutiset/katsoa+saa+ei+koskea/a2057781>

(TE020609) Apple ja RIM joivat Nokian boolin
<http://www.talouselama.fi/uutiset/apple+ja+rim+joivat+nokian+boolin/a2062467>

(TE191009) Huhuu, missä ovat Nokian musiikkipalvelun käyttäjät
<http://www.talouselama.fi/uutiset/huhuu+missa+ovat+nokian+musiikkipalvelun+kayttajat/a2067661>

(TE0201109) Game over, N-Gage
<http://www.talouselama.fi/uutiset/game+over+ngage/a2080864>

(TE210110) Kompastuiko Nokian miljardi-investointi Googleen?
<http://www.talouselama.fi/uutiset/kompastuiko+nokian+miljardiinvestointi+googleen/a2070728>

(TE300410) Nokia, mikset opi?
<http://www.talouselama.fi/sijoittaminen/nokia+mikset+opi/a2071214>

(TE140610) Strategia onkin kivaa!
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/strategia+onkin+kivaa/a2071359>

(TE120810) Nokian suurin vihollinen: pieni vihreä robotti
<http://www.talouselama.fi/uutiset/nokian+suurin+vihollinen+pieni+vihrea+robotti/a2071590>

(TE020910) Nokia korjaa repsottavaa Oveaan
<http://www.talouselama.fi/uutiset/nokia+korjaa+repsottavaa+oveaan/a2022084>

(TE300410) Nokian korjaussarja
<http://www.talouselama.fi/kirjat/nokian+korjaussarja/a2018147>

(TE170111) Nokian ikävä yllätys: musiikki seis!
<http://www.talouselama.fi/nokialandia/nokian+ikava+yllatys+musiikki+seis/a2026809>

(TE090211) Lue Nokian 'Palava alusta' -muistio kokonaisuudessaan
<http://www.talouselama.fi/nokialandia/lue+nokian+palava+alusta+muistio+kokonaisuudessaan/a2027996>

Taloussanommat:

(TS161008) Nokia romahti älypuhelimissa
<http://www.taloussanommat.fi/talous/2008/10/16/nokia-romahti-alypuhelimissa/200827014/133>

(TS041208a) Analyytikko: Nokia ei tiedä, missä mennään
<http://www.itviikko.fi/talous/2008/12/04/analyytikko-nokia-ei-tieda-missa-mennaan/200831441/7>

(TS041208b) Kallasvuo: Älypuhelinvalikoima ei ollut ihanteellinen
<http://www.taloussanommat.fi/informaatioteknologia/2008/12/04/kallasvuo-alypuhelinvalikoima-ei-ollut-ihanteellinen/200831447/12>

(TS041208c) Öistämö: Nokiasta tulee suurin kosketusnäyttöpuhelimissa
<http://www.taloussanommat.fi/informaatioteknologia/2008/12/04/oistamo-nokiasta-tulee-suurin-kosketusnayttopuhelimissa/200831449/12>

(TS210109) Nokia jatkoi kompurointia älypuhelimissa
<http://www.taloussanommat.fi/it-viikko/2009/01/22/nokia-jatkoi-kompurointia-alypuhelimissa/20091912/133>

(TS060609) Nokian Ovin on onnistuttava, muuten vaihtuu johto
<http://www.digitoday.fi/mobiili/2009/06/06/nokian-ovin-on-onnistuttava-muuten-vaihtuu-johto/200913953/66>

(TS170709) Nokialle torjuntavoitto älypuhelimissa
<http://www.taloussanommat.fi/tietoliikenne/2009/07/17/nokialle-torjuntavoitto-alypuhelimissa/200916473/12>

(TS120809) Microsoftin Office Nokian puhelimiin
<http://www.taloussanommat.fi/informaatioteknologia/2009/08/12/microsoftin-office-nokian-puhelimiin/200917997/12>

(TS130809) Nokia-diili kertoo Windows Mobilen ahdingosta
<http://www.itviikko.fi/talous/2009/08/13/nokia-diili-kertoo-windows-mobilen-ahdingosta/200918112/7>

(TS070909) Nokia-kannettavan menestys operaattoreiden käsissä
<http://www.digitoday.fi/bisnes/2009/09/07/nokia-kannettavan-menestys-operaattoreiden-kasissa/200919483/66>

(TS021209) Kallasvuo: Käytettävyyden parantaminen tärkeää
<http://www.taloussanommat.fi/talous/2009/12/02/kallasvuo-kaytettavyden-parantaminen-tarkeaa/200924907/133>

(TS271109) Nokia-pomo: Keskityimme liikaa tekniikka
<http://www.digitoday.fi/mobiili/2009/11/27/nokia-pomo-keskityimme-liikaa-teknikkaan/200924636/66>

(TS250210) Android-sovelluskauppa ohitti Nokia Ovi Storen
<http://www.itviikko.fi/uutiset/2010/02/25/android-sovelluskauppa-ohitti-nokia-ovi-storen/20102906/7>

(TS010510) Kallasvuon tuoli keikkuu
<http://www.itviikko.fi/ihmiset-ja-ura/2010/05/01/kallasvuon-tuoli-keikkuu/20106265/7>

(TS060510) Nokian Ollila: Hallitus tukee johtoa
<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2010/05/06/nokian-ollila-hallitus-tukee-johtoa/20106575/12>

(TS110510) Analyytikko: Pomokierrätys on merkki Nokian hädästä
<http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2010/05/11/analyytikko-pomokierratys-on-merkki-nokian-hadasta/20106806/12>

(TS240610) Nokia luopuu Symbianista N-sarjan älypuhelimissa
<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2010/06/24/nokia-luopuu-symbianista-n-sarjan-alypuhelimissa/20108931/12>

(TS290610) Samsung ohitti Nokian halpisluureissa Euroopassa
<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2010/06/29/samsung-ohitti-nokian-halpisluureissa-euroopassa/20109053/12>

(TS160910) Nokia pakitti brändilistalla selvästi
<http://www.taloussanomat.fi/mainonta/2010/09/16/nokia-pakitti-brandilistalla-selvasti/201012853/135>

(TS210910) Nokia tekee sen taas: N8:n toimitukset lykkääntyvät
<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2010/09/21/nokia-tekee-sen-taas-n8n-toimitukset-lykkaantuvat/201013031/12>

(TS051010) Nokian Meego-johtaja erosi yhtiöstä
<http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2010/10/05/nokian-meego-johtaja-erosi-yhtiosta/201013780/12>

(TS291010) Nokia paljasti MeeGo-strategiansa
<http://www.taloussanomat.fi/tietoliikenne/2010/10/29/nokia-paljasti-meego-strategiansa/201015075/12>

(TS111110) Näin uusi Nokia-pomo johtaa: Olkaa rehellisiä
<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2010/11/11/nain-uusi-nokia-pomo-johtaa-olkaa-rehellisia/201015694/12>

(TS241110) Nokia nimitti uuden markkinointijohtajan
<http://www.taloussanomat.fi/tyomarkkinat/2010/11/24/nokia-nimitti-uuden-markkinointijohtajan/201016384/12>

(TS201210) Murtazin: Nokia neuvottelee Windows-puhelimista
<http://www.digitoday.fi/mobiili/2010/12/20/murtazin-nokia-neuvottelee-windows-puhelimista/201017644/66>

(TS180111) Nokia aloittaa vihdoin E7:n toimitukset
<http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2011/01/18/nokia-aloittaa-vihdoin-e7n-toimitukset/2011809/12>

(TS290711) Kilpailijat kiilasivat Nokian ohi
<http://www.itviikko.fi/uutiset/2011/07/29/kilpailijat-kiilasivat-nokian-ohi/201110631/7>

(TS201011) IDC: Nokia yhä markkinajohtaja
<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2011/10/20/idc-nokia-yha-markkinajohtaja/201115180/12>

(TS210111) Analyytikko: Markkinat huutavat Nokialta Meego-utisia
<http://www.itviikko.fi/uutiset/2011/01/21/analyytikko-markkinat-huutavat-nokialta-meego-utisia/2011988/7>

(TS110211a) "Tästä tulee kolmen hevosen kilpajuoksu"
<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2011/02/11/tasta-tulee-kolmen-hevosen-kilpajuoksu/20112107/12>

(TS110211b) Elop: Yhteistyö avaa pääsyn USA:n markkinoille
<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2011/02/11/elop-yhteisty-avaa-paasyn-usan-markkinoille/20112098/12>

(TS110211c) Elop vastasi Google-johtajan vinoiluun
<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2011/02/11/elop-vastasi-google-johtajan-vinoiluun/20112113/12>

(TS090311) Nokia romahti yli 300 sijaa ihailtujen listalla
<http://www.itviikko.fi/uutiset/2011/03/09/nokia-romahti-yli-300-sijaa-ihailtujen-listalla/20113356/7>

(TS300311) Nokian Elop: Korostamme nyt sisua
<http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2011/03/30/nokian-elop-korostamme-nvt-sisua/20114511/12>

(TS160511) Nokia vaihtaa Ovi-kaupan nimeä
<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2011/05/16/nokia-vaihtaa-ovi-kaupan-nimea/20116898/12>

(TS010611) Nokiasta tuli helppo valtauskohde

<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2011/06/01/nokiasta-tuli-helppo-valtauskohde/20117795/12>

(TS210611a) Nokia julkaisi ensimmäisen Meego-puhelimensa

<http://www.itviikko.fi/talous/2011/06/21/nokia-julkaisi-ensimmaisen-meego-puhelimensa/20118723/7>

(TS210611b) Elop torjuu kritiikin: Emme tehneet virhettä

<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2011/06/21/elop-torjuu-kritiikin-emme-tehneet-virhetta/20118736/12>

(TS220611) Nokian uusii johtokuntaansa ja perustaa uuden yksikön

<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2011/06/22/nokian-uusii-johtokuntaansa-ja-perustaa-uuden-yksikon/20118798/12>

(TS200711) Nokian kartat katosivat Ovi-portaalista

<http://www.itviikko.fi/uutiset/2011/07/20/nokian-kartat-katosivat-ovi-portaalista/201110146/7>

(TS310811) Tero Ojanperä lähtee Nokiasta

<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2011/08/31/tero-ojanpera-lahtee-nokiasta/201112187/12>

(TS090911) 12 miljardin menetys – näin Elop mokasi

<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2011/09/09/12-miljardin-menetys-nain-elop-mokasi/201112661/12>

(TS290911) Elop: "Nämä ovat ikäviä toimia"

<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2011/09/29/elop-nama-ovat-ikavia-toimia/201113901/12>

(TS041011) Nokian Intian pomolle lisää natsoja

<http://www.itviikko.fi/ihmiset-ja-ura/2011/10/04/nokian-intian-pomolle-lisaa-natsoja/201114164/7>

(TS051011) Taas Nokia romahti: Brändi katosi top10:stä

<http://www.itviikko.fi/uutiset/2011/10/05/taas-nokia-romahti-brandi-katosi-top10sta/201114225/7>

(TS011111) Elop: Ensi vuonna Nokia rynnistää USA:ssa

<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2011/11/01/elop-ensi-vuonna-nokia-rynnistaa-usassa/201115942/12>

(TS041111) IDC: Samsungista maailman suurin älypuhelinvalmistaja

<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2011/11/04/idc-samsungista-maailman-suurin-alypuhelinvalmistaja/201116161/12>

(TS161211a) Elop: Nokia on valmis muuttamaan strategiaansa

<http://www.itviikko.fi/uutiset/2011/12/16/elop-nokia-on-valmis-muuttamaan-strategiaansa/201119207/7>

(TS161211b) Nokia palaa Barcelonan mobiilimessuille

<http://www.itviikko.fi/uutiset/2011/12/16/nokia-palaa-barcelonan-mobiilimessuille/201119233/7>

(TS270112a) Tutkimusyhtiö: Apple palasi älypuhelisten ykköseksi

<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2012/01/27/tutkimusyhtio-apple-palasi-alypuhelisten-ykkoseksi/201221907/12>

(TS270112b) Strategy Analytics: Nokia pysyi suurimpana kännykkävalmistajana .

<http://www.taloussanomat.fi/informaatioteknologia/2012/01/27/strategy-analytics-nokia-pysyi-suurimpana-kannykkavalmistajana/201221923/12>

Lehdistötiedotteet:

(LT080107) Nokia yhdistää viestintäteknologioita uusiksi tuotteiksi ja palveluiksi

<http://press.nokia.fi/2007/01/08/nokia-yhdistaa-viestintateknologioita-uusiksi-tuotteiksi-ja-palveluiksi/>

(LT250107) Nokian 2006 viimeisen neljänneksen liikevaihto 11,7 miljardia euroa, osakekohtainen tulos 0,32 euroa ja Nokian 2006 liikevaihto 41,1 miljardia euroa, osakekohtainen tulos 1,05 euroa

<http://press.nokia.fi/2007/01/25/nokian-2006-viimeisen-neljanneksen-liikevaihto-117-miljardia-euroa-osakekohtainen-tulos-032-euroa-ja-nokian-2006-liikevaihto-411-miljardia-euroa-osakekohtainen-tulos-105-euroa/>

(LT290307a) Nokia 5700 XpressMusic: Mobiilimusiikin uusi sävel

<http://press.nokia.fi/2007/03/29/nokia-5700-xpressmusic-mobiilimusiikin-uusi-savel/>

(LT 290307b) Timo Ihamuotila Nokian johtokuntaan

<http://press.nokia.fi/2007/03/29/timo-ihamuotila-nokian-johtokuntaan/>

(LT200607) Nokia uudistaa organisaatiotaan ja valmistautuu markkinakonvergenssiin

<http://press.nokia.fi/2007/06/20/nokia-uudistaa-organisaatiotaan-ja-valmistautuu-markkinakonvergenssiin/>

(LT240707) Nokia ostaa Twangon tarjotakseen kuluttajille kokonaisvaltaisen medianjakeluelämyksen

<http://press.nokia.fi/2007/07/24/nokia-ostaa-twangon-tarjotakseen-kuluttajille-kokonaisvaltaisen-medianjakeluelämyksen/>

(LT290807) Avaa Ovi uuteen aikakauteen

<http://press.nokia.fi/2007/08/29/avaa-ovi-uuteen-aikakauteen/>

(LT080807) Nokia uudistaa sirukehitysstrategiansa

<http://press.nokia.fi/2007/08/08/nokia-uudistaa-sirukehitysstrategiansa/>

(LT170907) Nokia ostaa Enpocketin luodakseen johtavan mobiilimainontayksikön

<http://press.nokia.fi/2007/09/17/nokia-ostaa-enpocketin-luodakseen-johtavan-mobiilimainontayksikon/>

(LT011007) Nokia ostaa NAVTEQin

<http://press.nokia.fi/2007/10/01/nokia-ostaa-navteqin/>

(LT041207a) Nokia ostaa langattomiin yhteyksiin ja jakoteknologioihin erikoistuneen Avvenun

<http://press.nokia.fi/2007/12/04/nokia-ostaa-langattomiin-yhteyksiin-ja-jakoteknologioihin-erikoistuneen-avvenun/>

(LT041207b) Nokia Capital Markets Day 2007

<http://press.nokia.fi/2007/12/04/nokia-capital-markets-day-2007/>

(LT240808) Nokia ostaa Symbian Limitedin mahdollistaakseen johtavan matkaviestinalustan kehityksen

<http://press.nokia.fi/2008/06/24/nokia-ostaa-symbian-limitedin-mahdollistaakseen-johtavan-matkaviestinalustan-kehityksen/>Julkaistu

(LT161008) Nokian vuoden 2008 kolmannen neljänneksen liikevaihto 12,2 miljardia euroa, ei-IFRS-osakekohtainen tulos 0,33 euroa (raportoitu osakekohtainen tulos 0,29 euroa)

<http://press.nokia.fi/2008/10/16/nokian-vuoden-2008-kolmannen-neljanneksen-liikevaihto-122-miljardia-euroa-ei-ifrs-osakekohtainen-tulos-033-euroa-raportoitu-osakekohtainen-tulos-029-euroa/>

(LT021208) Tietokone taskussa: Nokia N97 aloittaa henkilökohtaisen Internetin aikakauden

<http://press.nokia.fi/2008/12/02/tietokone-taskussa-nokia-n97-aloittaa-henkilokohtaisen-internetin-aikakauden/>

(LT160209) Ihmisläheinen Internet ja tehokkuus pääosissa Nokian uusissa ratkaisuissa

<http://press.nokia.fi/2009/02/16/ihmisläheinen-internet-ja-tehokkuus-pääosissa-nokian-uusissa-ratkaisuissa/>

(LT240809) Nokia Booklet 3G tuo liikkumisen vapauden PC-maailmaan

<http://press.nokia.fi/2009/08/24/nokia-booklet-3g-tuo-liikkumisen-vapauden-pc-maailmaan/>

(LT270809) Nokia hienosäätää toimintojaan: Nokia perustaa Solutions-yksikön, Alberto Torres yksikön johtoon ja Nokian johtokunnan jäseneksi

<http://press.nokia.fi/2009/08/27/nokia-hienosäätää-toimintojaan-nokia-perustaa-solutions-yksikon-alberto-torres-yksikon-johtoon-ja-nokian-johtokunnan-jäseneksi/>

(LT100910) Nokia nimitti Stephen Elopin toimitusjohtajaksi 21.9.2010 alkaen

<http://press.nokia.fi/2010/09/10/nokia-nimitti-stephen-elopin-toimitusjohtajaksi-21-9-2010-alkaen/>

(LT130910) Anssi Vanjoki irtisanoutunut Nokiasta

<http://press.nokia.fi/2010/09/13/anssi-vanjoki-irtisanoutunut-nokiasta/>

(LT150910) Nokian tavoitteena miljardi uutta mobiilin internetin käyttäjää

<http://press.nokia.fi/2010/09/15/nokian-tavoitteena-miljardi-uutta-mobiilin-internetin-kayttajaa/>

(LT211010) Nokia kiihdyttää yhtiön muutosvauhtia ja lisää toimintojensa tehokkuutta

<http://press.nokia.fi/2010/10/21/nokia-kiihdyttää-yhtion-muutosvauhtia-ja-lisää-toimintojensa-tehokkuutta/>

(LT310511) Nokia alentaa Devices & Services -ryhmän vuoden 2011 toisen vuosineljänneksen näkymiä ja päivittää näkymiä koko vuodelle 2011

<http://press.nokia.fi/2011/05/31/nokia-alentaa-devices-services-ryhman-vuoden-2011-toisen-vuosineljänneksen-nakymia-ja-paivittaa-nakymia-koko-vuodelle-2011/>

Pörssitiedotteet:

(PT110211a) Nokia ja Microsoft suunnittelevat laajaa strategista kumppanuutta uuden maailmanlaajuisen ekosysteemin rakentamiseksi

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/tiedotteet/porssitiedote.jsp?id=201102110057>

(PT110211b) Nokia esittelee uuden strategian, uudistetun johtokunnan ja uuden organisaatorakenteen

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/tiedotteet/porssitiedote.jsp?id=201102110058>

(PT110211c) Nokian uuteen strategiaan liittyviä taloudellisia tavoitteita ja arvioita
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/porssi/tiedotteet/porssitiedote.jsp?id=201102110060>

Vuosikertomukset:

(Nokia2006) Nokia vuonna 2006
(Nokia2007) Nokia vuonna 2007
(Nokia2008) Nokia vuonna 2008
(Nokia2009) Nokia vuonna 2009
(Nokia2010) Nokia vuonna 2010
(Nokia2011) Nokia vuonna 2011

Kaikki yhtiön vuosikertomukset ovat luettavissa osoitteessa:

<http://www.nokia.com/fi-fi/tietoa-nokiasta/sijoittajat/tulostiedot/raportit/tulokset-ja-raportit/>

Osakkeen hintakehitys:

(Yahoo) Nokian osakkeen hintakehitys vuosina 2007-2010. Kuvaaja otettu 19.4.2012 sivulta:
<http://finance.yahoo.com/echarts?s=NOK+Interactive#symbol=nok;range=20070103,20101231;compare=;indicator=volume;charttype=area;crosshair=on;ohlcvalues=0;logscale=off;source=undefined;>